

Saimaan ammattikorkeakoulu  
Liiketalous Lappeenranta  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Markkinointi

Sonja Huhtiranta & Esa Salonen

## **Markkinoinnin tiimiyrittäjäksi - Aloittavan tiimiyrittäjän käsikirja**

Opinnäytetyö 2016

## Tiivistelmä

Sonja Huhtiranta, Esa Salonen

Markkinoinnin tiimiyrittäjäksi - Aloittavan tiimiyrittäjän käsikirja, 35 sivua, 5 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Liiketalous

Markkinointi

Opinnäytetyö 2016

Ohjaaja: lehtori Pasi Juvonen, Saimaan ammattikorkeakoulu

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, miksi ja minkälaisista lähtökohdista liiketalouden opiskelijat valitsevat markkinoinnin suuntautumisvaihtoehtokseen Saimaan ammattikorkeakoulussa.

Kyseessä oli kvalitatiivinen tutkimus ja tietoa kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella sekä siihen liittyvillä syventävillä teemahaastatteluilla. Saadulla tiedolla toivottiin olevan selkeyttävä vaikutus pitkällä aikavälillä, kun liiketalouden opintoja suunnittelevat tai niihin jo päässeet henkilöt vertailevat eri suuntautumisvaihtoehtoja. Monipuolisella tiedolla markkinoinnin tiimiyrittäjyydestä ja sen luonteesta pyrittiin lisäämään sitoutuneisuutta ja kestäviä päätöksiä. Tämän uskottiin helpottavan tiimitoiminnan käynnistämistä ja jatkuvuutta sekä tiimin yhteisten päämäärien löytämistä.

Markkinoinnin opiskelusta tiimiyrittäjänä ei ole tarjolla tietoa riittävän monipuolisesti, vaikka sillä koetaan olevan lisäarvoa ja motivaatiota lisäävä vaikutus opiskeluun. Opiskelijoille pystytään välittämään tietoa toiminnasta suuntautumisvalinnan hetkellä, mutta ei ennen sitä. Lisäksi toiminnan on perustuttava sisäiseen motivaatioon. Pitkällä aikavälillä markkinoinnin tiimiyrittäminen ei voi perustua ulkoisen motivaation tekijöihin. Tutkielman tekijät esittävät saatujen tietojen pohjalta keinoja, joiden avulla toimintaa pystyttäisiin tehostamaan ja näin tarjoamaan mahdollisimman hyvät lähtökohdat tiimiyrittäjille opiskella markkinointia.

Asiasanat: tiimiyrittäjyys, sisäinen motivaatio, osuuskunta, itsensä johtaminen

## **Abstract**

Sonja Huhtiranta, Esa Salonen

Team Entrepreneur of Marketing - Manual to a Starting Team Entrepreneur, 35 pages, 5 appendices

Saimaa University of Applied Sciences

Faculty of Business Administration Lappeenranta

Degree Programme in Business Administration

Specialisation in Marketing

Thesis 2016

Instructor: Mr Pasi Juvonen, Senior Lecturer, Saimaa University of Applied Sciences

The purpose of the research was to find out why Business Administration students chose marketing as their specialisation at Saimaa University of Applied Sciences. Researchers also wanted to know what kind of starting points they had when choosing the specialisation.

The research was qualitative and data were collected by a web questionnaire and advanced theme auditions. The authors' objective was to make future and present students' decision making easier when they are comparing different specialisations options, in the long term. Researchers also wanted to increase commitment and lasting decisions with versatile knowledge about team entrepreneurship in marketing and nature of the activity. They believed that with this knowledge it is easier to start the teamwork, continue it and find common goals.

The results of the study show that there is not enough diverse information about team entrepreneurship in marketing, although it increases added value and motivation while choosing and studying marketing. Information about marketing studies is forwarded rather well when selecting specialisation, but not before that. Additionally, action must be based on inner motivation. In a long term team entrepreneurship in marketing can not be based on external motivation. In support of the findings researchers introduce ways to improve efficiency. They are also trying to offer as good starting points as possible to team entrepreneurs in marketing.

Keywords: team entrepreneurship, inner motivation, cooperative, self-management

# Sisältö

Käsitteet.....	5
1 Johdanto.....	6
2 Teoria.....	7
3 Aineiston kerääminen .....	10
3.1 Sähköinen kyselylomake .....	10
3.2 Teemahaastattelut .....	11
4 Tulosten analysointi .....	12
4.1 Sähköinen kysely: 2014 tai aiemmin opintonsa aloittaneet.....	13
4.2 Sähköinen kysely: Ensimmäisen vuoden opiskelijat .....	17
4.3 Teemahaastattelut: 2014 tai aiemmin opintonsa aloittaneet .....	19
4.4 Teemahaastattelu: Ensimmäisen vuoden opiskelija .....	28
5 Johtopäätökset .....	31
5.1 Keskeiset tulokset.....	31
5.2 Muita havaintoja.....	31
6 Yhteenveto ja pohdinta .....	32
Kuviot.....	34
Lähteet.....	35

## Liitteet

- Liite 1 Sähköinen kysely: 2014 tai aiemmin opintonsa aloittaneet
- Liite 2 Sähköinen kysely: Ensimmäisen vuoden opiskelijat
- Liite 3 Teemahaastattelut: 2014 tai aiemmin opintonsa aloittaneet
- Liite 4 Teemahaastattelut: Ensimmäisen vuoden opiskelija
- Liite 5 Markkinoinnin tiimiyrittäjäksi - Aloittavan tiimiyrittäjän käsikirja

## Käsitteet

### Tiimiyrittäjyys

Tiimiyrittäjyys on tapa yrittää yhdessä. Se on yhdistetty tiimi ja yritys. Tiimiyrittäjyksen tunnuspiirteitä ovat tasaomisteisuus ja sitä kautta jaettu vastuu eli niin sanottu yhteisvastuu. Kaikki omistajat työskentelevät yrityksessä samoin työpanoksilla. (Nikkanen & Tepponen 2005)

### Tiimivalmentaminen

Opiskelijoista koostuvilla tiimiyrittäjyksillä on tiimiopintojensa ajan tukena tiimivalmentaja. Hän opastaa tiimiä toiminnan alkuvaiheessa sekä tarvittaessa mutta ei anna oikeaa vastausta vaan ohjaa oikeaan suuntaan. Valmentaminen ei ole opettamista vaan neuvojen ja vinkkien jakamista. Tarkoituksena on saada tiimin jäsen tekemään omia päätöksiä ja oppimaan omien kokemustensa kautta.

# 1 Johdanto

Markkinointia opiskellaan Saimaan ammattikorkeakoulussa tiimiyrittäjinä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, onko tietoisuuden lisäämisen kautta mahdollista vaikuttaa toiminnan laadun kehittämiseen.

Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista tutkimusta. Kirjallisen teorian lisäksi tietoa haetaan teemahaastatteluilla, jotka tehdään tiimiyrittäjyyteen tutustuneille henkilöille. Aluksi luodaan kyselylomake, jolla haetaan laajempaa näkökulmaa aiheesta. Tämän jälkeen suoritetaan syventävät teemahaastattelut, joihin valikoidaan kyselyyn vastanneita henkilöitä siten, että saavutetut tulokset ovat mahdollisimman monipuolisia.

Kiinnostus markkinoinnin opiskelua kohtaan Saimaan ammattikorkeakoulussa näkyy muun muassa markkinoinnin suuntautumisvaihtoehtoksi valinneiden opiskelijoiden määrissä. Työn myötä toivotaan mielenkiinnon muuttuvan haluksi opiskella markkinointia tiimiyrittäjänä, jos toiminnalla on tulevaisuutta Saimaan ammattikorkeakoulussa. Parhaassa tapauksessa saavutetaan näkyvyyttä myös muiden koulutusasteiden keskuudessa, jolloin opiskelumuodosta kehittyy liiketaloudelle kilpailuetu. Tiimiyrittämisellä uskotaan olevan tulevaisuutta myös muiden korkeakoulualojen koulutuksessa ja työllä toivotaan olevan vaikutusta tässä kehityksessä.

Tutkimus pyrkii tarjoamaan lisätietoa suuntautumisvaihtoehdon valintaan. Tätä kautta tiimin kokoonpanon uskotaan pysyvän vakiona pitkällä aikajänteellä ja se antaa tiimille aikaa ohjata resursseja sekä ajankäyttöä opintoja edistävään toimintaan. Tämän seurauksena toiminnan oletetaan perustuvan sisäiseen motivaatioon ja vastaavan tuottavaa nykypäivän työyhteisöä. Kun tiimeille luodaan nopeat edellytykset tiimitoiminnan aloittamiseen ja kehittämiseen, sillä uskotaan olevan suora vaikutus valmistumisaikoihin ja tiimien saavuttamiin tuloksiin. Rajauksesta huolimatta työn uskotaan olevan sovellettavissa myös muille koulutusaloille, joissa opiskellaan tiimiyrittäjinä.

Tässä opinnäytetyössä tutkimuskysymys on, kuinka aloittavan markkinoinnin tiimiyrittäjien kokoonpano voidaan vakiinnuttaa pitkällä aikavälillä.

## 2 Teoria

Opinnäytetyön keskeisimpiä käsitteitä ovat tiimiyrittäjyys, sisäinen motivaatio ja itsensä johtaminen. Tiimiyrittäjyyttä opiskelumuotona käsitteleviä opinnäytetöitä on julkaistu useita. ICT-alan tiimiyrittäjyyttä on käsitelty Pasi Juvosen (2014) väitöskirjassa "Learning Information Technology Business in a Changing Industry Landscape. Introducing Team Entrepreneurship in Renewing Bachelor Education in Renewing Bachelor Education in Information". Aloittavien markkinoinnin tiimiyrittäjien näkökulmaa tukevia julkaisuja ei ole vielä tehty, joten tämä opinnäytetyö luo uutta perspektiiviä toiminnan kehittämiseen.

Tiimiyrittäjyyden mallin soveltaminen tietotekniikan opiskeluun oli kognitiivisesti hyvin haastavaa, sillä opiskelu sisälsi tiimiyrittämisen lisäksi myös perinteisen opiskelun lainalaisuuksia ja ne eivät tarjonneet rinnakkain riittävää ammatillista kehitystä. Tällaisen kehityksen osa-alueita olivat tietotekniikan lisäksi johtaminen, itsensä johtaminen, tiimin kehittyminen sekä yrittämisen taidot. Yrittämisen taitoja ovat markkinointi, myynti, brändääminen, tuotteistaminen ja liiketalous. Opiskelijalla on oltava riittävät valmiudet yrittämiseen. Tällaisia valmiuksia ovat ajankäyttö, tiimityöskentely, rohkeus, motivaatio jne. (Juvonen 2014).

Ulkoinen motivaatio nähdään reaktiivisena ilmiönä. Käytännössä tämä tarkoittaa uhkiin vastaamista ja selviytymisen kannalta olennaisten resurssien keräämistä. Se on toimintaa, jota täytyy tehdä kun muutakaan ei ole. Sisäinen motivaatio on proaktiivista eli yksilö hakeutuu tekemään häntä innostavia asioita. Ulkoisten palkkioiden ja rangaistusten vastakohtana on sisäinen innostus (Jarenko & Martela 2014).

### **Aiempia opinnäytetöitä tiimiyrittäjyydestä**

#### **Petri Nikkanen & Antti Tepponen: Tiimiyrittäjyys (2005) Tampereen ammattikorkeakoulu**

Tutkimuksen tavoitteena oli ensisijaisesti määritellä, mitä tiimiyrittäjyys tarkoittaa sekä mitä hyviä ja huonoja puolia siihen liittyy. Kvalitatiivinen tutkimus perustui tiimeihin liittyvään kirjallisuuteen ja sen pohjalta saadun tiedon yhdistämiseen

haastatteluihin tiimiyrittäjyyden kontekstissa. Tuloksissa on esitetty, että tiimiyrittäjyys on tapa yrittää yhdessä. Edut saavutetaan hyvin pitkälle ryhmän kautta. Näitä ovat muun muassa yhteisöllinen oppiminen, tiedon ja kokemuksen jakaminen, sitoutuminen ja tiimin jäsenten erilaisen osaamisen hyödyntäminen. Haittoiksi esitettiin etujen vastakohtia tai niiden liiallista esiintymistä. Tällaisia ovat esimerkiksi tiimin tuoman turvallisuuden puuttuminen tulevaisuudessa, hauskuuden aiheuttama tehottomuus ja johtajuuden puuttuminen.

**Emma Ojala: Tiimiakatemiaalta valmistuneiden sijoittuminen työelämään (2012) Jyväskylän ammattikorkeakoulu**

Tutkielmassa selvitettiin, mihin Jyväskylän ammattikorkeakoulun Yrittäjyyden kehittämisen koulutusohjelmasta, Tiimiakatemiasta valmistuvat opiskelijat sijoittuvat työelämässä. Erityisesti keskityttiin työllistymisen ja yrittäjyyden prosenttien vertailuun suhteessa muihin saman asteen tutkinnon suorittaneisiin. Tutkimus toteutettiin sähköisenä kyselynä. Keskeiseksi tulokseksi esitettiin, että yrittäjyysprosentit olivat selkeästi muita saman tason valmistuneita korkeammat. Toinen merkittävä tekijä oli, että 66 % liikelouden tradenomeiksi valmistuneista työllistyi myynnin ja markkinoinnin alalle. Yllätyksenä tuli, että neljäsosa työllistyi koulutusalalle. Näin ollen Tiimiakatemia on tuottanut muista liikelouden koulutusyksiköistä selkeästi poikkeavia tuloksia sekä yrittäjyysprosentteissa että valmistuneiden toimialaorientoitumisessa.

**Pinki Kiljunen & Tiina Paajoki: Tiimiyrittäjätradenomien työllistyminen omalle alalle ja opiskelumuodon antamien valmiuksien hyödyntäminen työelämässä (2013) Saimaan ammattikorkeakoulu**

Työn keskeinen tavoite oli selvittää, miten osuuskuntamuotoinen opiskelu vaikuttaa juuri valmistuneen tradenomin työllistymiseen ja mitä hyötyjä he tunsivat saaneensa opiskelumuodon kivijaloista. Tutkimuksessa hyödynnettiin edellisten viiden vuoden aikana Jyväskylän Tiimiakatemiasta ja Tampereen Proakatemiasta valmistuneiden tiimiyrittäjien tietoja tässä kontekstissa. Tuloksista ilmeni, että tradenomit työllistyivät suhteellisen hyvin ja työttömyysprosentti oli 4,69 %. Työmarkkinoilla odotettiin valmistuneilta aloitekykyä ja halua kehittyä edelleen. Ti-



miyrittäjien työllistyminen oli hiukan parempaa kuin muiden tradenomien ja selkeästi hyödyllisin opiskelun tuoma tekijä oli oma-aloitteisuuden kehittyminen. Kivijalkoja hyödyllisinä pitäneet tiimiyrittäjät valmistuivat omalle alalleen paremmin kuin ne, jotka pitivät hyötyjä vähäisinä.

### **Kirill Pahnev: Tiimiyrittäjyys Suomessa ja Baskimaassa (2014) Saimaan ammattikorkeakoulu**

Tietotekniikan koulutusohjelmassa tehdyn opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten Mondragonin yliopisto ja Saimaan ammattikorkeakoulu sisällyttivät tiimiyrittäjyyden tarjontaansa. Laadullinen tutkimus suoritettiin aluksi tutustumalla aiempaan aineistoon aiheeseen liittyen. Sen jälkeen haastateltiin toiminnan jatkauttamiseen osallistuneita henkilöitä. Lopuksi haastateltiin opiskelijoita nykytilan selvittämiseksi ja selkeytettiin haastattelun kautta saatua näkökulmaa vielä internetkyselyllä. Tuloksista kävi ilmi, että molemmissa oppilaitoksissa on luotu vahva perusta tiimiyrittäjyyskoulutukselle. Tutkimuksessa esitettiin, että jatkossa molempien koulujen on opittava toistensa aiemmista toimenpiteistä.

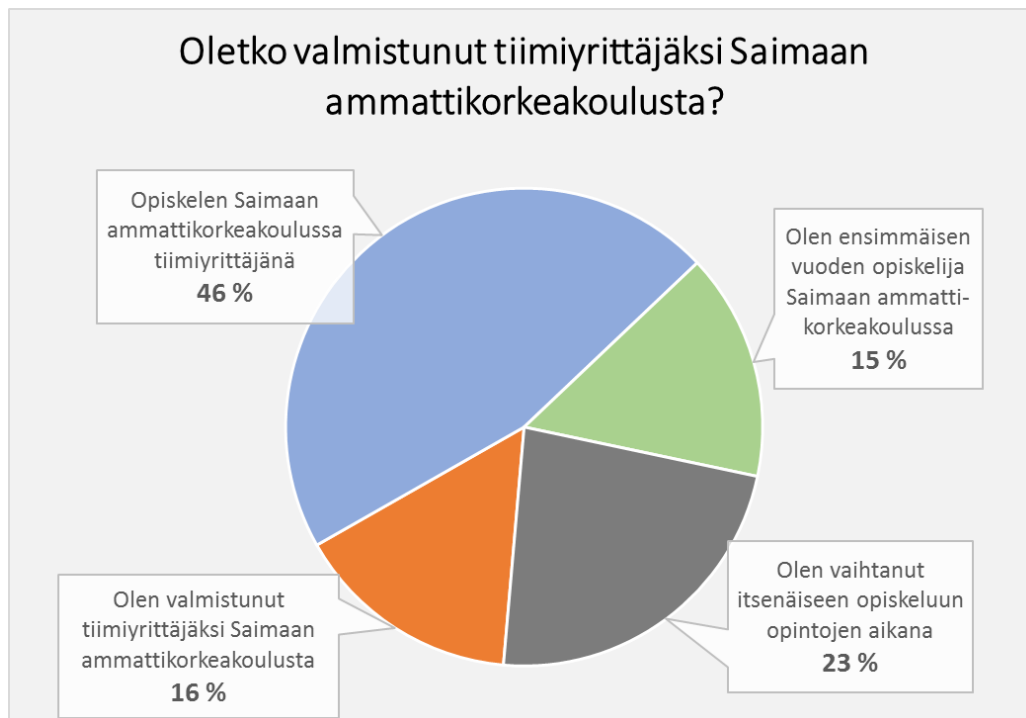
### 3 Aineiston kerääminen

Opinnäytetyön aineisto kerätään sähköisellä Google Forms -kyselylomakkeella ja syventävillä teemahaastatteluilla. Sähköiseen kyselyyn oli mahdollista vastata aikavälillä 18.12.2015–20.1.2016. Haastattelut suoritettiin 15.–22.1.2016.

#### 3.1 Sähköinen kyselylomake

Tutkimuksen alussa toteutettiin sähköinen kyselylomake. Se jaettiin henkilöille, joilla on käytännön kokemusta markkinoinnin tiimiyrittäjyydestä sekä sen juuri valinneille opiskelijoille. Vastanneille henkilöille annettiin mahdollisuus jättää yhteystietonsa lomakkeen loppuun ja näin ilmaista halukkuutensa osallistua haastatteluun.

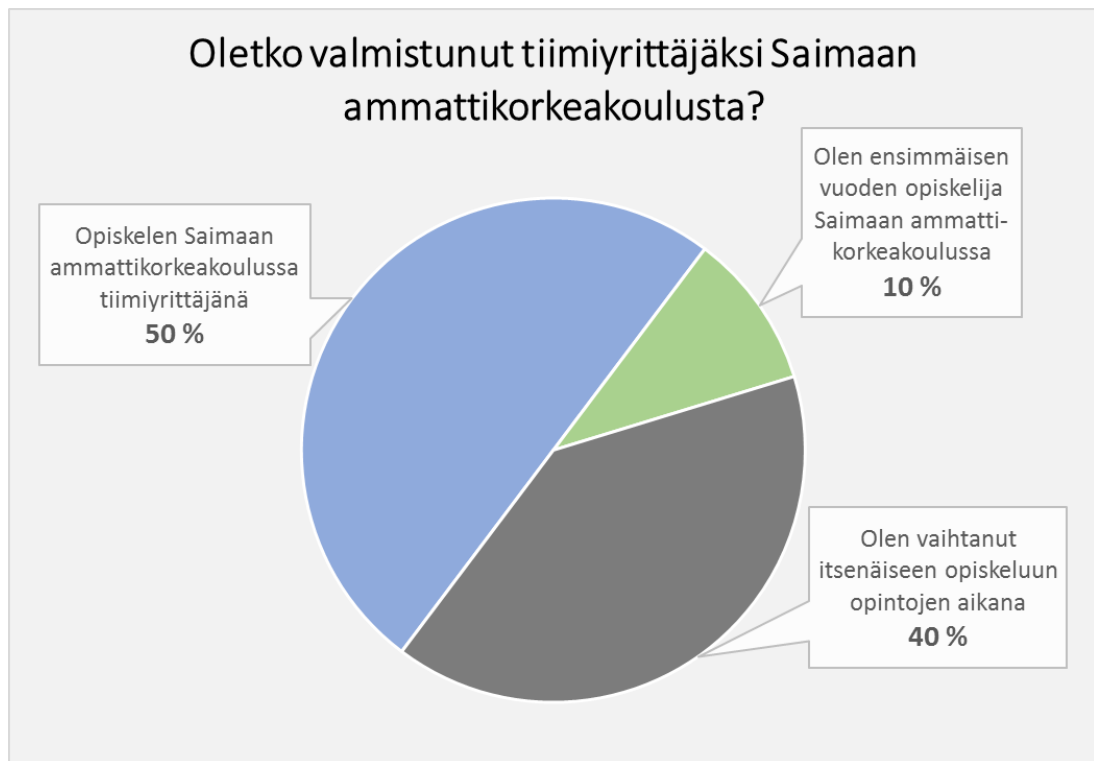
Kyselyyn vastasi yhteensä 39 henkilöä. Kuviossa 1 näkyy, että hieman alle puolet vastaajista opiskeli kyselyn täyttäessään tiimiyrittäjänä ja loput vastaajat jakautuivat tasaisesti muihin vaihtoehtoihin. Liitteistä 1 ja 2 löytyvät lomakkeen kysymykset.



Kuvio 1. Kyselyyn vastanneiden henkilöiden jakauma

### 3.2 Teemahaastattelut

Seuraavassa vaiheessa kyselyyn yhteystietonsa jättäneistä henkilöistä erotettiin otanta syventävään teemahaastatteluun. Niiden tarkoitus oli palata kyselyn vastauksiin ja esittää tarkentavia kysymyksiä. Joukko pyrittiin valitsemaan sattumanvaraisesti, mutta monipuolisen datan saamiseksi se oli koottava myös tutkimuksen tuloksiin vaikuttavien tekijöiden mukaan. Näin kaikki haastateltavat eivät olleet esimerkiksi samasta tiimistä. Yhteensä haastatteluihin valikoitui 10 henkilöä, jotka jakautuivat melko tasaisesti eri vaihtoehtoihin. Valmistuneita markkinoinnin tiimiyrittäjiä ei aikataulun puitteissa saatu haastatteluihin. Valmistuneiden markkinoinnin tiimiyrittäjien tiedon todettiin olevan haastattelujen näkökulmasta vanhentunutta. Kuviossa 2 näkyy haastatteluihin osallistuneiden henkilöiden jakauma sähköisen kyselyn ensimmäisen kysymyksen perusteella. Liitteistä 3 ja 4 löytyvät teemahaastattelujen kysymykset.



Kuvio 2. Haastatteluihin osallistuneiden henkilöiden jakauma

## 4 Tulosten analysointi

Kyselystä ja haastatteluista saatuja tuloksia analysoitiin sekä erikseen että yhdessä. Kyselyn avulla tavoiteltiin yleistä näkökulmaa aiheeseen. Palaamalla kysymyksiin ja saatuihin vastauksiin haastatteluilla pyrittiin laajentamaan valittuja näkökulmia.

Kyselyllä etsittiin vastauksia muun muassa siihen, miksi ihmiset valitsevat markkinoinnin suuntautumisvaihtoehdon ja minkälainen kuva markkinoinnin tiimiyrittämisestä heillä on. Odotusten kautta pyrittiin kartoittamaan, onko toiminnasta saatu tieto lisännyt kiinnostusta markkinoinnin opiskelua kohtaan ja onko tiimiyrittäjäyys tuonut lisäarvoa ja motivaatiota opiskelijoille. Toiminnan haasteiden selvittäminen oli tutkimuksen keskeisimpiä tavoitteita monipuolisen tiedon saavuttamiseksi. Lisäksi vastaajilta haluttiin mielipide siitä, millaiselle henkilölle markkinoinnin tiimiyrittäjäyys soveltuu.

Haastatteluiden avulla pyrittiin yksilöimään, ovatko henkilökohtaiset ratkaisut opintojen suorittamisen suhteen osoittautuneet oikeiksi ja millä tekijöillä on painoarvoa markkinoinnin opiskelussa. Tietoa saatiin myös siitä, onko markkinoinnin tiimiyrittäjäyys täyttänyt kyselyssä pohjustettuja odotuksia ja miten toimintaa kannattaisi kehittää. Lisäksi lisätietoa haettiin lisäarvoa tuovista tekijöistä ja toiminnan vaikutuksista motivaatioon. Tiimin kohdalla kysymykset liittyivät haasteisiin ja rakenteeseen.

Kysymykset pyrittiin asettelemaan sekä kyselyssä että haastatteluissa niin, että vuonna 2014 tai aiemmin aloittaneiden opiskelijoiden kohdalla palattiin historiaan sekä hyödynnettiin heidän kokemuksellista tietopääomaansa. Vuonna 2015 aloittaneet opiskelijat antoivat arvokasta tietoa nykytilanteesta ja tulevaisuuden odotuksista.

Molemmilla menetelmillä kerätty aineistot purettiin aluksi erikseen. Koska kyselyn tiedoilla oli vaikutusta haastattelujen toteuttamiseen, sen tiedot käsiteltiin ennen haastateltavien valintaa. Tällä ei tarkoiteta, että henkilöt valikoituivat haastatteluihin pelkästään vastaustensa perusteella. Haastattelut äänitettiin ja kirjoitettiin auki myöhemmin.

Seuraavassa vaiheessa tavoitteena oli löytää toistuvia teemoja ja myös tässä vaiheessa aineistot pidettiin erillään. Kaikki saadut vastaukset laitettiin rinnakkain ja niistä poimittiin usein esiintyviä teemoja. Lopuksi vertailtiin esiin nousseita teemoja ja tuotiin ne yhteen. Näin pystyttiin saavuttamaan yleistettävää tietoa tutkimustuloksiin.

Luvuista 4.1 - 4.4 löytyy aineistoista poimittuja vastauksia, joiden katsotaan olevan linjassa tutkimuksen johtopäätösten kanssa. Poikkeuksena on esitetty joitain vastauksia, jotka eroavat huomattavasti saaduista tuloksista.

#### **4.1 Sähköinen kysely: 2014 tai aiemmin opintonsa aloittaneet**

##### **Miksi valitsit markkinoinnin suuntautumisvaihtoehdon?**

"Muista suuntautumisvaihtoehdoista poiketen markkinointi nousi edukseen esiin. Ajattelin, että on mielenkiintoista päästä tekemään juuri sitä mitä itse haluaa ja käytännön kautta."

"Mahdollisuus harjoitella tiimi- ja projektityöskentelytaitoja, muita olennaisia työelämätaitoja, sekä verkostoitua opiskeluiden aikana."

"Osuuskuntamuotoinen opiskelu kiinnosti minua jo heti hakuvaiheessa. Yritysmuotoinen opiskelu antaa vapaat kädet kehittää omaa osaamista omien kiinnostusten mukaan."

"Halusin opiskella markkinointia ja hain kouluun vain tämän takia. Markkinointi kiinnostaa kovasti ja olen aikaisemmin opiskellut markkinointiviestintää, josta innostus lähti liikkeelle. En tiennyt kouluun hakeutuessa tiimiyrittämisestä mutta kun sain sitten tietää että markkinointia opiskellaan näin, se kiinnosti entistä enemmän."

### **Mitä on mielestäsi markkinoinnin tiimiyrittäjyys?**

"Tiimi on tiiviimpi kun ryhmä, tiimi on kuin puoliso joka tukee, tsemppaa ja kannustaa. Markkinointi on yhteinen mielenkiinnon kohde ja yhdessä pääsee tekemään huikeitakin juttuja."

"Markkinoinnin tiimiyrittäjyys on yritystä, erehdystä ja niistä oppimista, yhteishenkeä, tiimityötä ja aitoa kokemusta työelämästä jo kouluaikana."

"Opiskelujen aikana perustamme osuuskunnan, joka tekee markkinointiin liittyviä projekteja. Yrittämisen ja opiskelun yhdistelmä."

"Kehitytään tekemällä, jolloin voidaan keskittyä myös itseään kiinnostaviin asioihin. Oman yrityksen pyörittämisessä tulee myös eteen asioita, joita kirjoista ei välttämättä opita."

"Luetaan aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, josta saadaan teoriatasolla tietoa, tehdään projekteja joista saadaan käytännön osaaminen ja kokemuksia erilaisista työtehtävistä. Lisäksi harjoittelemme vuorovaikutustaitoja sekä tiimitoimintaa treeneissä dialogin avulla."

### **Mitä odotuksia sinulla oli?**

"Odotukseni olivat lähinnä negatiivisia koskien ryhmä-/tiimitoimintaa ja -työskentelyä, mutta toisaalta oletin myös saavani paljon arvokasta käytännön kokemusta ja oppeja."

"Tiimityöskentelytaitojen kehittäminen, johtamisopit, projektityöskentely ja yleisesti laajempi osaaminen markkinoinnissa kuin luentomuotoisessa opiskelussa"

"Odotin, että tekisimme suuria, vaikuttavia markkinointiprojekteja paikallisille yrityksille. Esimerkiksi mainoskampanjoita, markkinointisuunnitelmia ja markkinoinnin käytännön toteutuksia. Odotin, että tiimityö olisi hauskaa, inspiroivaa ja energisoivaa tapaa oppia perinteisen luonnoilla istumisen sijaan."

"Vapaampaa opiskelua ja se, että voi tehdä sellaisia asioita ja projekteja, jotka itseä kiinnostaa."

### **Mitä lisäarvoa tiimiyrittäjäyys toi sinulle?**

"Saamme varmasti merkittävän edun cv:tä ajatellen tästä opintomuodosta. Käytännön tekemisen kautta varmasti myös työelämäntaidot karttuvat."

"Tiimitaidot, projektihallintataidot, sopeutuminen erilaisiin yllättäviin tilanteisiin, jatkuvan oppimisen oppiminen"

"Tiimiyrittäjäyys auttaa toden teolla toimimaan ryhmässä, epäitsekäistä lähtökohdista. Se antaa mahdollisuuden kokea yhdessä onnistumiset ja epäonnistumiset. Se tuo samanhenkiset ihmiset yhteen."

"Muiden erilaisten ihmisten kanssa tekemällä saa uusia näkökulmia ja mielipiteitä asioihin, joita itse olisi tullut pohdittua kapeakatseisemmin."

### **Miten tiimiyrityksessä toimiminen on motivoinut opiskeluasi?**

"Jos en olisi nyt tiimiyrittäjä, olisin varmasti jättänyt koulun jossakin vaiheessa kesken. Ajatus siitä että kesken ei jätetä koska tiimi tarvitsee minunkin työpanostani, voi kantaa pitkälle silloinkin kun oma usko meinaa loppua kesken."

"Tein itselleni, en opettajille. Näin hyödyn tekemisistäni heti ja samoin sen mitä vielä pitää oppia"

"Asioita tehdään paljon yhdessä, silloin ei halua itse epäonnistua, koska muidenkin tekemä työ kärsii silloin."

### **Millaisia haasteita oli?**

mm. miten saada tiimi toimimaan yhdessä, tukemaan toistensa erilaisia unelmia ja tavoitteita, peiliin katsominen ja virheiden myöntäminen

"Erilaiset persoonallisuudet, toimintamallit ja työskentelytavat. Lisäksi eri ihmisillä on erilainen motivaatio opiskeluun."
"Yhteisistä asioista sopiminen, yrityksen pyörittämisen haasteet."
"Suurempi vastuu ja miten tiimi toimii yhteen."
"Paljon aikaa ja vaivaa täytyy käyttää opintopisteisiin. Ryhmässä kokoajan toimiminen on raskasta."
"Esimerkiksi aikataulut, vapaa-ajan ja opiskelun sekoittuminen, ehkä liikaa vastuuta"
"Isossa tiimissä erilaisia persoonia, joten välillä kompromisseihin pääsy vaikeaa"

**Minkälaiselle henkilölle markkinoinnin tiimiyrittäjyys mielestäsi soveltuu?**

"Tyypille, joka kokee että esim. dialogilla voi saada lisänäkökulmaa melkein mihin tahansa asiaan. Ei tarvitse olla vilkas esiintyjäluonne pärjätäkseen hyvin tiimissä - kaikkia tarvitaan!"
"Henkilön pitää olla sosiaalinen, joustava ja järjestelmällinen. Henkilön pitää osata hallita ajankäyttöään ja pysyä suunnitelmassa niin projektien kuin kirjojen lukemisen osalta. Joustavuutta tarvitsee, kun asiat eivät todennäköisesti mene siten, kuin itse haluaisi. Sosiaalisuus helpottaa ryhmässä työskentelemistä."
"Henkilölle, jolla on aito motivaatio ja kiinnostus oppia tekemisen kautta. Vastuuta pakoilematon ja sopivalla tavalla rento tyyppi pärjää varmasti tiimiyrittäjänä."
"Käytännön työstä pitävälle, tarkalle, tunnolliselle ja aktiiviselle henkilölle, joka osaa ottaa muut huomioon."
"Joka ei pelkää haasteita, motivoituu tekemään hommia itsensä, mutta myös muiden takia (ei jätä muita pulaan). Haluaa kehittyä."



## 4.2 Sähköinen kysely: Ensimmäisen vuoden opiskelijat

### Miksi valitsit markkinoinnin suuntautumisvaihtoehdon?

"Markkinointi yksinkertaisesti veti eniten puoleensa (verrattuna juridiikkaan ja laskentatoimeen). Kyllä muutkin hieman kiinnosti, mutta koen olevani eniten markkinoinnin tyyppi kuin muiden vaihtoehtojen."
"Kiinnostava suuntautumisvaihtoehto ja mielekkäin opiskelumuoto."
"Uskon, että erotun valmistuvien tradenomien joukosta osuuskuntatyöskente- lyn avulla. Markkinointi kiinnosti eniten jo kun hain kouluun, tunne varmistui perusteet -kurssin aikana."

### Mitä on mielestäsi markkinoinnin tiimiyrittäjyys?

"Yhteistyötä jossa saavutetaan jotain mihin yksi henkilö ei pysty."
"Yrittämistä yhdessä porukassa, yhteiseen hiileen puhaltaen. Toimiva tiimi on tärkeää."
"Työskennellään yhdessä "tiimissä" ja koetaan yrittäjyyden tosielämän tilan- teita."

### Millaisia odotuksia sinulla on?

"Ahkeraa työnteko ja hyvää yhteispeliä"
"Mielenkiintoista, sillä aivan uusi oppimismenetelmä"
"Hyvää henkeä ja käytännöllistä opiskelua"
"Oppia uutta projektitoiminnasta."
"Uuden oppiminen, erilaisten näkökulmien havainnointi"

### **Mitä lisäarvoa tiimiyrittäjyys tuo opiskeluusi?**

"Itse tekeminen tuo enemmän kuin luennot."
"Ei ole yleinen opiskelutapa, joten erotun joukosta. Mielenkiintoista ja ryhmätyöskentelyä tarvitaan lähes kaikissa työpaikoissa."
"Saan tärkeää työkokemusta ja tosielämän tilanteita, joita ei saa luennoilla istumisesta."

### **Miten uskot tiimiyrittäjyys motivoivan opiskeluasi?**

"Yhteen hiileen puhaltaminen motivoi panostamaan opiskeluun vielä enemmän verrattuna yksilösuorittamiseen."
"Yhtenäinen ja tiivis porukka tukee opintoja"
"Tykkään työskennellä ryhmissä."

### **Millaisia haasteita uskot tulevan eteen opintojen aikana?**

"Varmasti tulee vääntöä jos kaikki eivät ole yhtä sitoutuneita"
"Erilailla ajattelevien ihmisten näkemyserot."
"Täytyy työskennellä kaikenlaisten ihmisten kanssa."

### **Minkälaiselle henkilölle markkinoinnin tiimiyrittäjyys mielestäsi soveltuu?**

"Sosiaaliselle, joka haluaa tiimin parasta. Täytyy haluta yhteistä hyvää sekä sitoutua töihin kunnolla."
"Sosiaalisille, jotka ovat yhteistyökykyisiä ja valmiita tekemään töitä opiskelun ja osuuskunnan eteen."
"Sellaiselle joka on valmis toimimaan ryhmässä ja osaa arvostaa myös muiden mielipiteitä."

”Mielestäni ihmisen tulee olla avoin, sosiaalinen, innokas oppimaan ja hänellä tulee olla kyky työskennellä muiden ihmisten kanssa.”

#### **4.3 Teemahaastattelut: 2014 tai aiemmin opintonsa aloittaneet**

##### **Oletko tyytyväinen tekemääsi ratkaisuun?**

Olen erittäin tyytyväinen. Nyt tuntuu, että opinnot ovat edenneet huomattavasti paremmin kun viime vuonna. Olen muutenkin tyytyväinen valitsemaani suuntaan.

Kyllä, uskon että tästä on ollut paljon hyötyä. Odotukset olivat kuitenkin korkeammalla tiimitoimintaa kohtaan ja se johtuu siitä, että tiimiin valikoidaan ihmisten sattumanvaraisesti. Alussa pitäisi olla tarkempi seula, että tiimiin tulee ihmisiä, jotka ovat yhtä suurella panoksella mukana. Jos joitain ei kiinnosta ja he siipeilevät mukana, niin pitäisi kehittää ratkaisu miten heidät saa pois tiimistä tai aktivoidumaan tiimiin mukaan. Se on jäänyt harmittamaan, koska minulla oli suuremmat odotukset ja suunnitelmat siitä, mitä osuuskunnalla olisi voinut tehdä ja mitä se käytännössä oli.

Ehdottomasti olen. On ollut paljon ylä- ja alamäkiä sekä haasteita. Jossakin vaiheessa on kadottanut ajatuksen siitä, mihin oikeasti tämä homma oikein etenee. Päällisin puolin kolmannen vuoden aikana on ollut ihan hyvä ratkaisu.

##### **Mitkä yksittäiset tekijät ratkaisivat valinnan?**

Markkinointi oli kaikista mielenkiintoisin vaihtoehto. Peruskurssien perusteella laskentatoimi ja juridiikka eivät olleet minua varten. Olin myös kuullut isoveljeltä, että markkinointi on hyvä. Ajattelin myös, että markkinoinnissa on eniten vapautta opintojen suhteen.

Olen sellainen ihminen, että markkinointi kiinnostaa. Myös se, että pääsee tekemään eikä ole vain luentoja. Kun näin vanhempien markkinoinnin tiimiyrittäjien istuvan toimistolla niin ajattelin, että tuo näyttää kivalle.

Paljon ratkaisi erilainen opiskelutyyli ja jotenkin se houkutteli, ettei tarvitsisi olla niin paljon luennoilla ja pääsisi tekemään asioita, koska itse olen käytännön ihminen. Se houkutteli ehkä eniten.

Mielenkiinto markkinoinnin monimuotoisuuteen nykypäivänä ja itsenäisyys opiskelun suunnittelussa kiinnosti eniten, koska et ole sidoksissa opettajiin niinkään paljon, mikä on vastuuta. Tämä on myös käytännönläheistä, kun mietitään työelämää. Jollakin tavalla kun sinun pitää itse olla vastuussa omista asioista ja se on sitä, ettet vain ilmesty paikalle vaan käytät aivoja. Ja myös markkinointi tuntui omimmalta ja tuntuu edelleen.

### **Onko toiminnassa mielestäsi kehitettävää?**

Kyllä toiminta voisi olla valvotumpaa. Minusta tuntui monesti siltä, että meille annettiin hieman liiankin vapaat kädet tehdä asioita. Silloin tarvitaan riittävästi sellaisia ihmisiä, jotka veisivät asioita. Jos näin ei ollut, saattoi käydä niin, ettei puolella porukasta ollut moneen viikkoon mitään tekemistä. Sitten kun ei osattu riittävästi etsiä tekemistä niin parin viikon jälkeen tajuat, ettei ole yhtään projektituntia kertynyt.

Näen suurimpana haasteena sen, miten pidetään koko tiimin yhteistä motivaatiota ja tavoitteita sen ensimmäisen vuoden jälkeen yllä tiimioppimisen ja ryhmäytymisen jatkoksi. Eli miten toiminta saataisiin pysymään jatkumona ja mitä se vaatii. Mielestäni yksi kehityskohde ryhmän sisäisesti omana haasteenaan on löytää keinoja kuten ryhmäytymis- ja markkinointiprojektitoimenpiteitä, jotka ylläpitävät motivaatiota. Tuntuu, että lähdetään ihan eri suuntiin jossain välissä ensimmäisen vuoden jälkeen, koska on eri motivaatiotasoja, haluja ja totta kai myös kykyjä ja kykenemättömyyttä. Tasoerot motivaatiot sekä tavoitteet vaihtelevat. Yleisesti puhuttaessa toimintaa voisi kehittää siten, että koulu tukisi oikeasti meitä paremmin tässä toiminnassa. Välillä tuntuu, että ollaan hirveän yksin markkinoinnin kanssa. Ainakin fiilis on vähän se, ettei ainakaan kovin avoimesti ja ilolla sitä tukea koulun puolesta ole.

Kehitettävää on koulun puolelta koko järjestelmässä ja systeemissä. Silloin kun olin tiimiyrittäjänä, oli todella paljon epäselviä juttuja ja oikein kukaan ei tiennyt, miten asiat menevät. Sillä saralla oli kehitettävää, mutta muuten puitteet yms. ovat kunnossa, mutta kuviot kaipaavat selkeyttä. Vaikka pidettiin HOPS-infoa ja hommaa käytiin läpi, se jäi silti hyvin pimentoon, että mitä pitää tehdä, missä ajassa ja kuinka ahkerasti.

**Täyttyivätkö odotuksesi? Jos ei, miksi? / Kohtasivatko odotuksesi realiteetit?**

Täyttyivät. Toiminta oli sellaista, mitä ajattelin, mutta tuli myös sellaisia asioita mitä ei osannut odottaa. Mutta käytännönläheistä oli kyllä hyvinkin paljon.

Sillä tavalla ei, että vaikka me opimme päättämällä itse projekteista mihin lähdetään. Tähän olisin kaivannut enemmän valmentajan puolelta sellaista ohjausta, mitä suunnilleen voisi tehdä. Ikään kuin rajat toiminnalle eli ei vaan niin, että jos teillä ei ole mitään niin menkää hattu kourassa etsimään niitä projekteja. Minusta oli ahdistavaa, että kun oli niin väljää ja olisin kaivannut ikään kuin suuntaviivoja miten lähteä toimimaan ja se oli minulle haaste. Isoveljeni kertoi siitä kuinka se on hyvä, kun saa itse tehdä sitä mikä kiinnostaa. Itse mietin, että voi tehdä mutta olisin kaivannut suuntaviivoja, että miten lähteä tekemään enemmän. Sen puoleen odotukset eivät toteutuneet.

**Miksi sinulla ei ollut odotuksia tiimiyrittäjän toimimisen suhteen?**

Tämä johtui puhtaasti tiedon puutteen vuoksi. Toisaalta olisin silti varmasti hakenut, jos olisin tiennyt.

Kun tavallaan ei tiennyt siitä tai oli vähän kuullut. Mutta koska ei tiennyt tarkalleen niin oli vähän, että antaa tulla mitä tulee eikä niin juuri sellaista. Kysymys on siitä, että jokainen tekee siitä omannäköiseksi.

Kun tulin kouluun, niin en tiennyt mitä tiimiyrittäminen oli. Asiat kerrottiin vasta, kun suuntautumisinfoa tehtiin ja silloinen markkinoinnista vastuussa ollut osuuskunta rupesi sitä esittelemään. Minulla ei ollut mitään hajua, että markkinoinnin opiskelu eroaa näistä muista aloista.

### **Mistä konkreettisista tekijöistä sait lisäarvoa?**

Jos istuisin vain luennoilla ja kuuntelisin, kun joku puhuu eikä tee käytännössä itse niin en itse oppisi siitä mitään. Unohtaisin asiat helpommin. Sitten kun on oikeasti asiakasprojekteja, missä täytyy kohdata se asiakas ja hoitaa ne tilanteet alusta lähtien oikein, niin se tuo lisäarvoa. Kun tekee, niin se varmasti muistaa jatkossa, että miten se meni ja mitä voi tehdä paremmin. Ihan hyvää pohjaa, jos miettii tulevaa uraa markkinoinnin piirissä tai markkinoinnissa. On ainakin jotain konkreettista kuvaa, että millaista työtä se voi olla verrattuna siihen, että lukisi vain kirjasta.

Eri rooleissa, kuten projektipäällikkönä toimiminen sekä ryhmätyöt ovat olleet erinomaisia lisäarvoa tuovia tekijöitä. Vaikkapa tekniikan alalla en usko, että pääsee kokeilemaan paljon erilaisia rooleja. Voi olla ihan rivityöntekijä, projektipäällikkö, vastaava, toimitusjohtajana tai mitä tahansa, missä pääsee itseäänkin haastamaan.

Kun luetaan kirjoja, voi valita mikä itseä kiinnostaa ja niihin asioihin voi keskittyä mistä luulee olevan hyötyä tulevaisuudessa.

### **Miksi tiimiyrittäjyys ei mielestäsi luonut lisäarvoa markkinoinnin opiskeluun?**

Se ei ollut minulle sopiva vaihtoehto, sillä en ole itse niin aktiivinen kuin olisi pitänyt olla. Minulle se ei ollut sopiva ja haluaisin, että Saimaan ammattikorkeakoulussa olisi mahdollista opiskella markkinointia myös normaalisti eli kurssimuotoisesti. Näin ollen ne, jotka haluavat opiskella tiimiyrittäjinä, heillä olisi mahdollisuus siihen. Tiimiyrittämisen ei pitäisi rajata muuta markkinoinnin opiskelua pois. Totta kai on olemassa itsenäinen opiskelu, mutta loppujen lopuksi kurssitarjonta on aika vähäistä.

Minusta se ei ole vastannut markkinointiin niin paljon. Se on antanut itselleni enemmänkin yrittämiseen oppimista ja tiimiyrittäjyyteen, mutta ei sinänsä markkinointiin. Jos mietitään, että olen markkinoinnin tradenomi, niin minulla ei ole sellaista pohjaa, mitä markkinointityössä välttämättä tarvitsisin. Mielestäni markkinoinnin suuntautuminen ja tiimiyrittäjyys ovat olleet ristiriidassa keskenään, ainakin omalla kohdallani.

### **Miksi tiimiyrityksessä toimiminen ei ole motivoinut opiskeluasi?**

Se johtuu siitä, että tämä koko tiimiyrittäjyys on silloin ollut murroksessa, joka toi enemmänkin ärsytystä kuin oppimisen iloa ja kivoja juttuja. Monesti se enemmän ihmetytti, että miksi näin tehdään kun kukaan ei oikein tiennyt eikä ollut vastauksia. Se oli enemmän inhottavaa kuin mukavaa. Tämä ei kuitenkaan ollut syy keskeytykseeni. Oma asennetta muuttamalla siitä pystyi motivoitumaan, mutta varmasti oli osalle vaikeaa myös itselleni motivoitua sen kautta.

Jos meillä ei ollut töitä, helposti viikkoihin ei tunteja kertynyt. Lisäksi kun ei tajunnut aloittaa ajoissa kirjojen lukemista eikä meinannut löytää kiinnostavaa luettavaa. Silloin tuli sellainen olo, että onko tässä hommassa mitään järkeä.

Itse en ole hirvittävän aktiivinen, vaikka tykkään kyllä toimia ryhmässä. Mutta vaikka tiiviisti oleminen ja itse aktiivisena oleminen on se oppimiskohta, koin että koska en itse ollut aktiivinen niin en halunnut viedä sitä muilta pois. Toisin sanoen joku riippakivi roikkuu puolitehoilla mukana. Se ei vain ollut minulle sopiva vaihtoehto.

## **Mistä markkinoinnin tiimiyrittäjä saa sinun mielestäsi motivaatiota?**

Toimintaa ollaan viemässä eteenpäin niin, että tutustutaan muihinkin tiimeihin paremmin. Siinä tulee kuitenkin hyvin nopeasti fiilis siitä, että se porukka ei ole se, jonka kanssa vain istutaan tunnilla ja käydään luennoilla. Sen sijaan tämä on tiimi, semmoinen me-henki ja on myös sellainen juttu, mikä sitoo ihmiset yhteen. Minusta se on jo todella vahva motivaatiotekijä. Koska kuitenkin opinnot ovat kaikilla samat, itselläni on monen kanssa ollut sellainen fiilis, että yhdessä samassa liemessä tässä ollaan mutta kyllä me selviämme. Minusta se on tosi iso tekijä, koska siinä tulee nimenomaan tiimi ympärille eikä luokkakavereita.

Kun toimii tiimissä, niin sitten totta kai ei halua jättää asioita puolitiehen. Sitten kun teet asiat loppuun asti, opinnot etenevät ja sillä tavalla autat tiimiä.

Kun asennoituu oikein, kun olen verrannut nykyisiin opintoihin. Olen miettinyt, että en ole itse osannut asennoitua siihen niin hyvin. Sitten kun on oikein paljon enemmän motivaatiota, niin kyllä sen silloin pitäisi siitä tiimityöstä lähteä varmasti.

Motivaation on lähdettävä aivan aluksi itsestä. Ennen kuin kukaan voi motivoida sinua, sinun itse on oltava motivoitunut tekemään näitä juttuja. Tämä tulee tapahtua niin, että itse tutkit mikä sinua motivoi ja mitkä projektit sinua kiinnostavat mutta myös annat niihin kaikkiesi. Lisäksi motivaatioon liittyy vastuun jakaminen, eri roolien kokeileminen, avoimuus, tekemisen meininki sekä yhdessä koetut ilot ja surut. Joitakin motivoi myös se, että tehdään suuripalkkaisia projekteja, tienataan hyvin tai että siitä oppii jotain. Minua henkilökohtaisesti motivoi verkostoituminen yritysihmisiin. Kun pääsee yritysihmisiin käsiksi jo opiskeluvaiheessa ja näyttää pärstäänsä pitkin kyliä niin se tuoda hedelmää joskus tulevaisuudessa.

## **Miten haasteet käsiteltiin?**

Dialogin avulla ja puhumalla on yleensä hyvin saatu ratkaistua, kunhan vain asiat nostetaan esiin.



Eri tapoja on käytetty. Laitoin kaikki sillä ajatuksella, että omassa tiimissä on ollut haasteita joka mutkassa johtuen siitä, että HOPS on vasta ollut muotoutumassa. Eli meitä on kuultu, mutta olemme olleen ikään kuin koekaniineina sille, miten opinnot tulevat muotoutumaan esimerkiksi kirjapisteiden ja treenituntien osalta (mitä korvataan, millä..?). Nämä ovat olleet asioita, mitä on jumpattu valmentajan kanssa. Sitten hirveästi haastetta on myös tuonut se, että ollaan tiimi, missä puhutaan kaverijohtamisesta eli siitä, että olemme kaikki samanarvoisessa asemassa. Tämä tarkoittaa, että mielipide on samanarvoinen riippumatta tittelistä. Lisäksi se, että olemme tiimi ja valinneet saman suuntautumisen eli markkinoinnin ja olemme samalla vuosikurssilla, ei tee meistä tiimiä kuin paperilla. Tiimiksi muotoutuminen tulee vasta matkan varrella, kun jokainen oppii ymmärtämään ja kunnioittamaan toistensa erilaisuutta sekä vahvuuksia ja heikkouksia. Nämä ovat myös niitä, jotka aiheuttavat ongelmatilanteita. Mielestäni tiimini on sumplanut näiden asioiden läpi.

Haasteiden käsitteleminen on ryhmäyttänyt hirveästi meitä. Eli jos tulee vaikkapa selkkaus koulun kanssa tai esimerkiksi toimistojen järkkääminen meille, se tuo meitä yhteen. Silloin mietitään yhdessä että miten asia ratkaistaan ja ollaan yhtä mieltä toisesta osapuolesta. Aloittamisessa oli vaikeaa verkostoitumisen kanssa ja tuntui, että olimme aivan pihalla. Lisäksi valmentajamme ote oli hyvin pitkälle sellainen, että hän pysyy sivussa asioista niin pitkään kuin mahdollista eli ei puutu millään tavalla, joka teki asioista entistä hankalampaa. Jos olisi ollut joku, joka olisi vähän potkinut oikeaan suuntaan esimerkiksi muista osuuskunnista tai valmentajan puolelta, olisimme päässeet rattaille nopeammin. Henkilökemiat ovat meillä todella haastavia. On monenlaisia ihmisiä kuten räiskyviä ja hiljaisia ja joudumme jopa viikoittain miettimään sitä, että miten saamme kaikkien äänen kuuluviin ja kukaan ei joudu tallotuksi. Nämä asiat on tiedostettu ja niiden eteen tehdään yhdessä tavoitteellisesti hommia. Vuoden 2015 viimeisissä treeneissä puhuttiin tiimistämme vuodelle 2016. Oikeastaan kaikki aiheet liittyivät arvostukseen, kunnioitukseen, kuuntelemiseen, dialogiin eli mielestäni siellä ei mitään kauhean korkealentoista ollut. Toisin sanoen kaikki nostetaan reilusti esille eli kaikki asiat, ongelmat ja hankaluudet sanotaan ääneen että tämä menee päin persettä ja tuo on ihan mulkku.

**Kumpi on mielestäsi tehokkaampi: homo- vai heterogeeninen ryhmä?  
Miksi?**

Ehdottomasti heterogeeninen ryhmä on parempi. On huono juttu, jos kaikki ovat samanlaisia, koska jossain vaiheessa voi käydä helposti niin, että kaikkien ajatusmaailmat ovat suurin piirtein samanlaisia. Niin ei synny varmaan kovin luovia ideoita ja jossain vaiheessa ideat loppuvat kesken. Se luo eloa, kun on monenlaisia ihmisiä, jotka ajattelevat eri tavalla ja eri näkökulmista.

Vaikea kysymys, mutta menisin heterogeenisen ryhmän monimuotoisuuden näkökulman kautta kuitenkin.

Heterogeeninen ryhmä, missä on paljon erilaisia ihmisiä. Toiminnassa on paljon erilaisia tehtäviä, jolloin jokaisen vahvuuksia pystytään hyödyntämään siellä, koska kaikkia eivät samat asiat kiinnosta. Jos kaikki ovat puheliaita ja luovia, mutta eivät saa mitään aikaan, niin ei se silloin yritys ei pyöri.

Heterogeeninen, koska silloin tulee tehtyä paljon erilaisia projekteja ja lähdettyä niihin helpommin mukaan. Silloin tulee myös oppia erilaisilta ihmisiltä ja eri asioista sekä myös oppii työskentelemään erilaisten ihmisten kanssa.

Minusta on parempi, että on samanlaisia henkilöitä tiimissä. Perustelen sen sillä, että ihmisten on helpompi löytää yhteinen suunta ja he tekevät mielellään samoja asioita, että he pääsevät siihen päämäärään. Tämä verrattuna erilaisiin ihmisiin jotka haluavat eri keinoja, tapoja ja teitä päästäkseen päämäärään.

**Miten persoonia hyödynnettiin tiimissä?**

Meillä annettiin ihmisten olla omia itseään. Kun huomattiin että joku oli vähän hiljaisempi, niin yritimme ottaa hänet mukaan porukoihin. Näin annettiin omaakin tilaa. Jos huomattiin, että on joku joka vaatii enemmän aikaa että pääsee mukaan porukoihin niin silloin emme väkisin yrittäneet väkipakolla tunkea häntä soittamaan joka paikkaan yms.

Meillä on hyvin avoin ilmapiiri puhua, vaikka olisi hiljainen ja rauhallinen persoona. Osuuskunnan säännöissä lukee, että kaikkien on pidettävä treenejä ja on oltava projektipäällikkönä. Ja tämä nostetaan aina projektin purussa esille, että miten persoona on vaikuttanut johtamisessa eli onko ollut liian päällekkäisyä tai liian rauhallinen. Olen sitä mieltä, että meillä hyödynnetään persoonia monipuolisesti. Joskus tuntuu, että meininki on nopeat syövätkin hitaat eli aktiivisimmat pääsevät projekteihin mukaan. Olen miettinyt, että onko ihmisiä jäänyt projektin ulkopuolelle vain siksi, että he eivät ole heti päässeet siihen messiin, mutta siihen en osaa itse vastata.

Aika vähän hyödynnettiin. Tiimissä oli muutamia enemmän johtohahmoja luonnostaan, jotka myös luonnollisesti mielestäni olivat tiimin johtotehtävissä. Kaikki muut hyödynnettävät roolit ja persoonat eivät tulleet esille tai ei keksitty keinoja, missä niitä olisi voinut hyödyntää. Johtajatyypit nousivat vain esille.

**Mikä on optimaalinen tiimin koko? / Mikä on hyvä ihmismäärä tiimissä ja miksi?**

10 - 20 henkilöä olisi sopiva, mutta maksimissaan 20. Kai 30 - 40 henkilön tiimi voisi periaatteessa toimia, mutta en tiedä miten. Tässä hommassa ryhmän jäsenet ovat samanarvoisia keskenään. Näin toiminta ei vaikkapa toimitusjohtajan osalta ole diktatuuri. Esimerkiksi 40 ihmisen ryhmä tekee päätöksenteosta hankalaa ja hitaasti liikkuvan kokonaisuuden.

Sanoisin, että alle 20 henkilöä. Jotain 5 - 15 väliltä olisi sopiva.

Omassa tiimissäni on 21 jäsentä ja sillä pärjää vielä, mutta 15 henkilöä olisi parempi. Minusta se tuhoaa projektityöskentelyn pointin, jos projektiryhmässä on vaikka yhdeksän ihmistä. Se ei ole kenellekään hyvä ja hommia ei riitä hyvin kaikille. Näin ei päästä kunnolla projektin makuun. Jos olisi pienemmät ryhmät, niin kaikki saisivat isommat roolit ja paremmat tunnit. Näin myös opinnot etenisivät paremmin. Olen miettinyt, että toisaalta isommassa tiimissä on luonnollisesti isommat kontaktiverkostot esimerkiksi sukulaisten kautta ja he pääsevät esimerkiksi levittäytymään myyntipäivässä laajemmalle. Hyvät ja huonot puolet molemmissa on olemassa.

Oma tiimini oli liian iso, kun meitä oli noin 21. Veikkaisin, että noin 15 ehkä. Ei sen enempää paitsi silloin, jos töitä riittää. Meitä oli niin paljon, että tuntui siltä kuin kaikilla ei ollut tarpeeksi töitä. Siksi toiminta jäi tyhjän päällä hengaamiseksi puolet ajasta. Tiimin koon pitäisi ehdottomasti olla alle 20 henkilöä.

#### **4.4 Teemahaastattelu: Ensimmäisen vuoden opiskelija**

##### **Mitkä yksittäiset tekijät ratkaisivat valinnan?**

Kun ensimmäisen kerran hain, niin ajatuksena oli markkinointi. En edes tiennyt, että liiketaloudessa on myös juridiikka ja laskentatoimi. Siinä oli jo valmiutta siihen, että markkinointiin mennään. Sitten kun kävi kursseilla, niin tuli sellainen olo että kyllä kaikki kiinnostaa, mutta kyllä se oli markkinointi, koska se on sosiaalinen juttu ja itsekin olen sosiaalinen. Kun rupesi miettimään niin laskentatoimi on tilin-tarkastusta ja palkanlaskentaa niin se ei kiinnostanut. Juridiikan lakipykälän lu-kemista yms. lakihommat ovat huonoja meikäläiselle. Nämä olivat auttavia teki-jöitä. Tähän asti oppiman perusteella mitä markkinointi on niin se kiinnostaa kaik-kein eniten, saa tehdä yhdessä ja olla sosiaalinen. Se on se mitä haluan.

##### **Oliko sinulla tietoa markkinoinnin tiimiyrittäjyydestä ennen valintaa? Jos oli, niin mitä ja mistä sait tietoa?**

Sana tiimiyrittäjä oli täysin vieras. Tiesin, että yhdessä tehdään mutta tiimiyrittä-jyys oli täysin huuhaata itselleni eli en tiennyt. Vastasin edelliseen siten, mitä ole-tin sen olevan.

##### **Mitkä asiat vaikuttavat siihen, että odotuksesi täyttyvät?**

Vähemmän luentoja ja aikataulutus ei ole niin tarkkaa, jos ei erikseen ole sovittu. Silloin tietenkin asiat tehdään. Ei tarkkaa siinä mielessä, että on lukujärjestys eli on vapaampaa. Keskustellaan puhelimesta ja netin kautta tapaamisista. Hiukan vapaamuotoisempaa opiskelua odotan.

### **Mistä konkreettisista tekijöistä saat lisäarvoa?**

Vapaampi menetelmä ja tehdään koulun ulkopuolella asioita kuten esimerkiksi hommia yrityksille. Ei vain pyöritä koulussa ja lueta kirjoja, vaan ruvetaan olennaisesti tekemään hommia. Vähän kuin olisimme töissä jo.

### **Miksi et usko tiimiyrityksessä toimimisen motivoivan markkinoinnin opiskeluasi?**

Ajattelin kysymyksen niin, että tiimiyrityksessä toimiminen ei ollut syy, miksi valitsin markkinoinnin. Täytyy myöntää, että kyllä se motivaatiota tuo enemmän. Vastasin ehkä hieman väärin siihen kysymykseen. Kyllä markkinointi oli se suurin juttu mutta tämä toi lisää motivaatiota. Se kuulostaa mielenkiintoiselta, vaikka en ole vielä toimintaa hirveästi aloittanut. Ymmärsin kysymyksen kai väärin, luulin että se on se syy miksi markkinointi on otettu.

### **Mistä markkinoinnin tiimiyrittäjä saa sinun mielestäsi motivaatiota?**

Riippuu persoonasta, mutta sen täytyy olla vähän meikäläisen oloinen. Ulospäin suuntautunut ja sellainen, niin kyllä siitä saa motivaatiota, että ruvetaan tekemään eikä tarvitse istua luennolla. Se riippuu paljon persoonasta ja esimerkiksi laskentatoimeen suuntautui nopeasti katsottuna niitä hiljaisempia. Juridiikkaan ehkä ne, jotka lukevat enemmän vaikka markkinoinnissakin on luettava. Näin se on noin karkeasti sanottuna. Puheliaimmat tulevat markkinointiin. He ovat suhteellisen samoja persoonia, niin kyllä ne saa varmasti, että ollaan yhteydessä toisten kanssa.

### **Miten luulet, että haasteet tullaan käsittelemään?**

Tehdään asioita ja varmasti yhdessä pohditaan millä päästään yli. Tehdään, mikä tuntuu parhaalta ratkaisulta. Se onnistuu tai ei ja sitä pohditaan mikä meni vikaan.

**Kumpi on mielestäsi tehokkaampi: homo- vai heterogeeninen ryhmä?  
Miksi?**

Heterogeeninen on parempi. Jos vaikkapa viisi jääkiekon pelaajaa tekee asioita, niin ei tule välttämättä ajateltua esimerkiksi muita ihmisiä tehdessä. On erilaisia ihmisiä, niin heterogeeninen on parempi. Tulee eri perspektiivejä. Esimerkiksi itse olen ainoa, joka tulee aivan lännestä, niin sitäkin kulttuuria tulee tänne. Erot ovat isoja kotipaikkakuntaani nähden.

**Miten persoonia pitäisi hyödyntää tiimissä?**

Selkeästi niin, että jokainen tekee asioita omien vahvuuksien mukaan. Eli esimerkiksi lörppäsuu menee messuille esittelemään. Jos taas joku on vastuuntuntoinen ja hyvä koordinoimaan, niin saa koordinoida esimerkiksi koko homman. Jos taas on heikkouksia, niin hän voisi oppia joltain toiselta, jolla on samasta asiasta vahvuuksia. Jääkiekossa maalintekijällä on selkeä vahvuus, hän tekee maaleja ja hänelle myös pelataan maalintekopaikkoja. Jos on kova fyysinen kunto, niin hän pelaa enemmän, koska jaksaa. Tappelija tappelee, ei taitava.

**Mikä on optimaalinen tiimin koko?**

10 – 15 henkilöä riippuen tehtävien asioiden koosta. Ei ole paljon kokemusta, niin en osaa tarkkaan sanoa. 10 - 15 on hyvä myös siksi mitä olen nähnyt ja kuullut vanhemmista.

## **5 Johtopäätökset**

### **5.1 Keskeiset tulokset**

Tutkimuksen yksi keskeisistä tuloksista on, että markkinoinnin opiskelusta Saimaan ammattikorkeakoulussa tiimiyrittäjänä ei ole saatavilla riittävän monipuolista tietoa. Ensisijaisena tekijänä suuntautumisvaihtoehdon valinnassa vaikuttaa markkinointi itsessään, vaikka tiimiyrittäjyys nähdään lisäarvoa tuovana tekijänä. Yleisesti liiketalouden opiskelijat saavat tietoa toiminnasta vasta suuntautumisvaihtoehdoista puhuttaessa eikä esimerkiksi kouluun hakiessa. Markkinoinnin tiimiyrittäjyys pystytään tällä hetkellä myymään suuntautumisvalintojen näkökulmasta hyvin, mutta tieto opiskelusta kokonaisuutena ei tavoita ihmisiä pitkällä aikavälillä.

Valmentamiselle on asetettu yleiset tavoitteet. Ne ovat yksilön tai ryhmän kehittäminen, tiettyjen tavoitteiden saavuttaminen, tukeminen ja rohkaiseminen, kokeileminen sekä kyseenalaistamisen tehokas käyttö (Clutterbuck 2007; Juvonen 2014). Tuloksista nousivat esille opinto-ohjauksen tarve sekä opintojen etenemisen vaikeudet. Ne ovat henkilökohtaisella tasolla merkittävimpiä tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet ihmisten siirtymiseen itsenäiseen opiskeluun. Tähän uskotaan liittyvän olennaisesti se, että valmentaminen painottaa opiskelijan vastuuta opintojen toteutuksessa.

Kolmas keskeinen havainto on, että tiimiyrittäjyys tuo lisäarvoa ja motivaatiota markkinoinnin opiskeluun. Uusi opiskelumoto, tiimin yhteinen tekeminen sekä kokemukset, käytännön oppiminen ja mahdollisuus tehdä itseä kiinnostavia asioita olivat huomattavimpia tekijöitä. Näin ollen markkinoinnin tiimiyrittäjän on oltava sisäisesti motivoitunut.

### **5.2 Muita havaintoja**

Tiimin tasolla suurimmat haasteet keskittyvät hyvin pitkälle ihmisten erilaisuuteen. Esille nousivat persoonat, motivaatio, yksilöiden tiedot ja taidot sekä ajankäyttö. Tämä on ristiriidassa sen suhteen, että haastatteluista saadun tiedon perusteella heterogeeninen ryhmä koetaan homogeenistä paremmaksi ja erilaisia

vahvuuksia tulisi hyödyntää. Huomattavaa on, että tietyt roolit ilmenevät ryhmässä selvästi. Johtajatyypit sekä persoonaltaan ekstrovertit ja introvertit henkilöt ovat erotettavissa selkeästi. Tulosten perusteella markkinoinnin tiimiyrittäjä on avoin, joustava, sosiaalinen, halukas oppimaan ja motivoitunut. Lisäksi haastatteluista voidaan nähdä, että yli 20 henkilön tiimit koetaan liian suuriksi.

## **6 Yhteenveto ja pohdinta**

Tutkijoiden oma tausta oli haaste objektiivisen näkökulman kannalta mutta se pystyttiin säilyttämään tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Tutkimuksessa ilmeni muutamia väärinkäsityksiä kysymysten asettelun myötä, mutta ne eivät vaikuttaneet tutkimuksen tulosten luotettavuuteen. Toteutus onnistui hyvin ja tuloksia voidaan pitää relevantteina. Ne vastaavat työlle asetettuun tutkimuskysymykseen eli aloittavan markkinoinnin tiimiyrityksen kokoonpano voidaan vakiinnuttaa pitkällä aikavälillä lisäämällä ja monipuolistamalla tietoa toiminnasta.

Uusimmassa osuuskunnassa aloittavilta opiskelijoilta kerätty aineisto olisi voinut ainakin haastattelujen osalta olla laajempi. On kuitenkin hyvä muistaa, että jokaiselle annettiin mahdollisuus osallistua haastatteluun ja vapaaehtoisia oli vain yksi. Huomattavaa lisäarvoa tutkimukselle olisi tuonut se, että aineistoa olisi kerätty ennen suuntautumisvaihtoehtojen valintaa. Näin olisi nähty, miten ja mistä opiskelijat saavat tietoa markkinoinnin opiskelusta Saimaan ammattikorkeakoulussa. Sähköisen kyselylomakkeen ensimmäisen kysymyksen valmistuneita koskeneen vaihtoehdon asettelu olisi pitänyt olla seuraava: ”On valmistunut markkinoinnin tiimiyrittäjänä Saimaan ammattikorkeakoulusta”. Kyselyssä olisi voinut olla myös avoin kysymys ei-vastauksiin liittyen. Siitä saatavaa näkökulmaa haettiin haastattelujen avulla.

Työlle asetettiin korkeat tavoitteet johtuen osittain tutkijoiden suhteesta aiheeseen. Siihen kohdistui myös ulkopuolisia odotuksia. Tämän seurauksena tekijät oppivat uutta omasta työskentelystään uudessa tilanteessa, tiedostaen odotukset. Kuvaavaa oli epävarmuuden ja paineiden läsnäolo, samalla tavalla kuin tekijöiden toimiessa tiimiyrittäjinä. Työn edetessä opittiin hyödyntämään tutkijaparin



vahvuuksia yhä paremmin ja kyseenalaistamaan havaintoja rakentavasti. Läheisen aiheen käsittely objektiivisesta näkökulmasta kuului keskeisesti opittuihin asioihin. Tekijät kokevat saaneensa ammatillista kasvua prosessin myötä.

Markkinoinnin tiimiyrittäjyys Saimaan ammattikorkeakoulussa on murrosvaiheessa. Kiinnostus sekä alaa että uutta opiskelumuotoa kohtaan on ilmeinen, joten päätös markkinoinnin opiskelun painopisteistä tulevaisuudessa on ajankohtainen. Tämä näkyy muun muassa siinä, että itsenäisessä markkinoinnin opiskelussa kurssitarjonta koetaan suppeaksi. Markkinoinnin tiimiyrittäjyydestä kiinnostuneiden tarkastelu ja toiminnan näkyvyyden lisääminen ovat mahdollisia tulevaisuuden kysymyksiä. Näihin teemoihin voidaan paneutua, jos ko. tutkimukselle haetaan jatkoa.

Tutkielman tekijät ovat luoneet tutkimuksen tulosten pohjalta käsikirjan, jonka tavoitteena on lisätä toiminnan ja sen luonteen näkyvyyttä kokonaisvaltaisesti. Sen teossa hyödynnettiin markkinoinnin opiskelussa käytettävää henkilökohtaista opintosuunnitelmaa. Käsikirja löytyy tämän opinnäytetyön liitteistä.

Juvosen (2014) mukaan tiimiyrittäjiksi ryhtyvät opiskelijat tulisi valita tarkasti. Tietoisuuden lisäämisen ohella markkinoinnin tiimiyrittäjyyden valitseville henkilöille esitetään erillishaastattelua. Sen avulla pystytään kartoittamaan kaikkien toiminnasta kiinnostuneiden valmiudet ja soveltuvuus suorittaa opintonsa. Opiskelijan tietoisuus lisääntyy entisestään ja hän voi tarkastella näitä tekijöitä myös omasta näkökulmastaan. Haastattelut auttavat luomaan uuden tiimin jäsenten välille yhdistäviä tekijöitä, tavoitteita ja odotuksia, joiden avulla on helpompi löytää tiimin yhteinen suunta. Lupauksien antaminen lisää sitoutumisen todennäköisyyttä. Opiskelijalla on tätä kautta mahdollisuus antaa lupauksia itselleen mutta myös valmentajalleen. Henkilökohtainen ensikontakti valmentajan kanssa auttaa rakentamaan luottamuksellista suhdetta.

## **Kuviot**

Kuvio 1. Kyselyyn vastanneiden henkilöiden jakauma, s.10

Kuvio 2. Haastatteluihin osallistuneiden henkilöiden jakauma, s.11

## Lähteet

Nikkanen, P. & Tepponen, A. 2005. Tiimiyrittäjyys.

Tampereen ammattikorkeakoulu.

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/9192/TMP.objres.255.pdf?sequence=2>. Luettu 16.2.2016

Juvonen, P. 2014. Learning Information Technology Business in a Changing Industry Landscape; The Case of Introducing Team Entrepreneurship in Renewing Bachelor Education in Information Technology in a University of Applied Sciences. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology.

Jarenko, K. & Martela, F. 2014. Sisäinen motivaatio - Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Suomen eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014

Ojala, E. 2012. Tiimiakatemiaalta valmistuneiden sijoittuminen työelämään.

Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/52519/Ojala\\_Emma.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/52519/Ojala_Emma.pdf?sequence=1). Luettu 16.2.2016

Kiljunen, P. & Paajoki, T. 2013. Tiimiyrittäjätradenomien työllistyminen omalle alalle ja opiskelumuodon antamien valmiuksien hyödyntäminen työelämässä. Saimaan ammattikorkeakoulu.

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/59024/Kiljunen\\_Pinki\\_ja\\_Paajoki\\_Tiina.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/59024/Kiljunen_Pinki_ja_Paajoki_Tiina.pdf?sequence=1). Luettu 16.2.2016

Pahnev, K. 2014. Tiimiyrittäjyys Suomessa ja Baskimaassa.

Saimaan ammattikorkeakoulu.

[http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/76936/Pahnev\\_Kirill.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/76936/Pahnev_Kirill.pdf?sequence=1). Luettu 16.2.2016

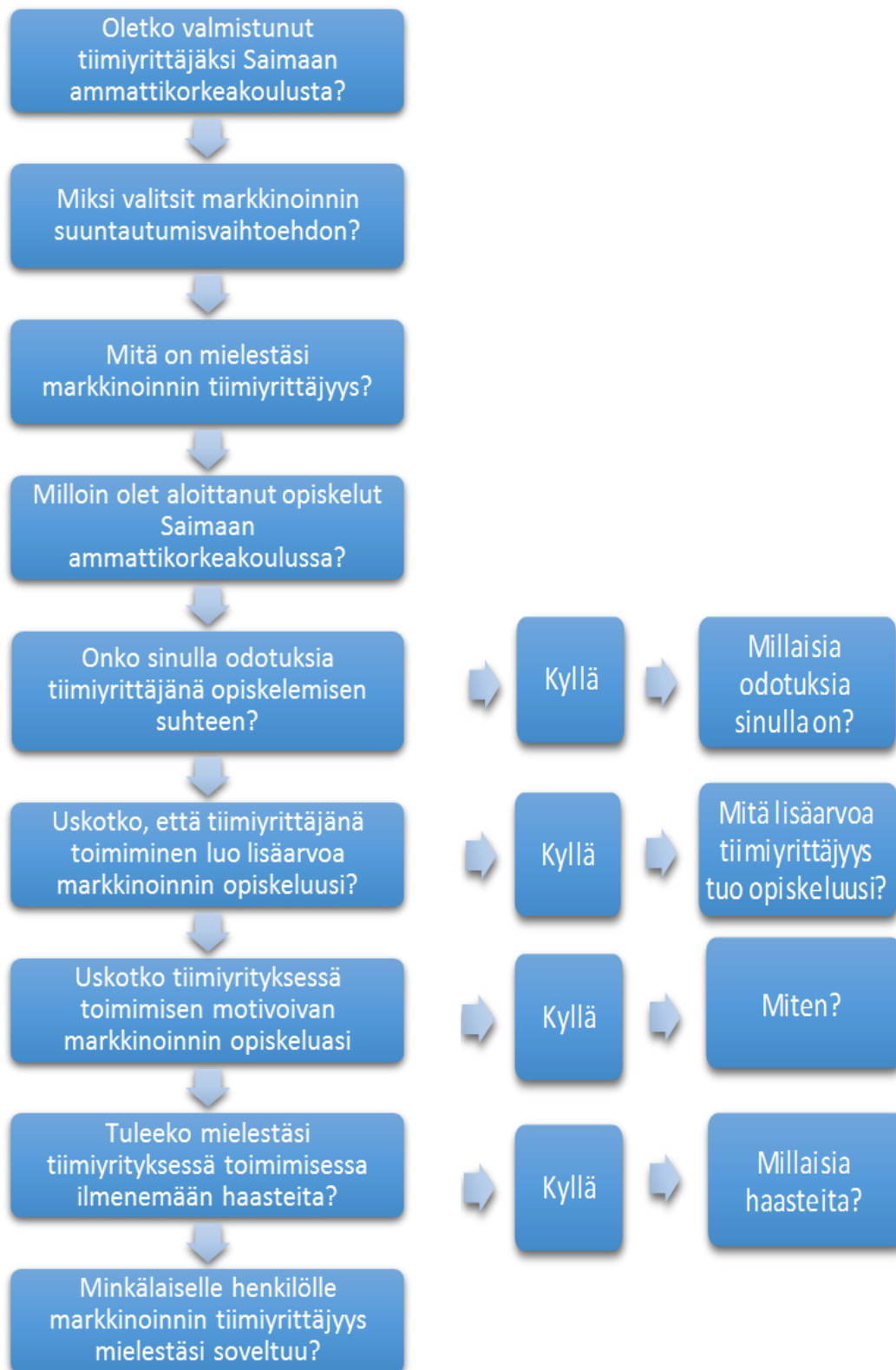
Sähköinen kysely: 2014 tai aiemmin opintonsa aloittaneet

Kaaviossa vasemmalla olevat kysymykset on esitetty sähköisessä kyselyssä. Oikealla on vastausten perusteella vastaajille esitetyt jatkokysymykset.



## Sähköinen kysely: Ensimmäisen vuoden opiskelijat

Kaaviossa vasemmalla olevat kysymykset on esitetty sähköisessä kyselyssä. Oikealla on vastausten perusteella vastaajille esitetyt jatkokysymykset.



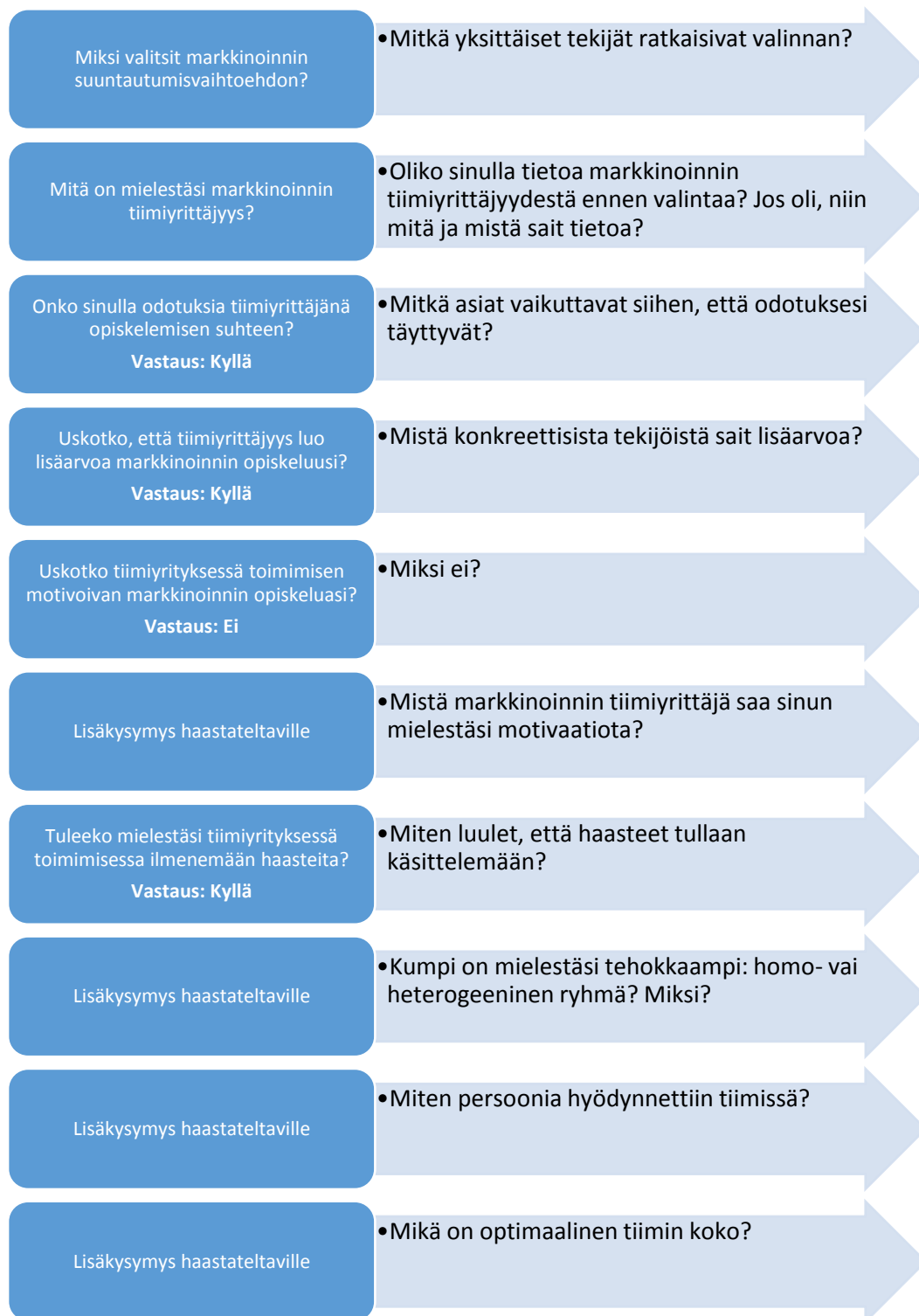
## Teemahaastattelut: 2014 tai aiemmin opintonsa aloittaneet

Kaaviossa vasemmalla olevat kysymykset ovat sähköisessä kyselyssä esitettyjä. Oikealla on vastausten perusteella haastateltaville esitetyt syventävät kysymykset. Haastattelussa esitettiin lisäksi muutamia kysymyksiä, jotka eivät pohjautuneet sähköiseen kyselyyn.

Oletko valmistunut tiimiyrittäjäksi Saimaan ammattikorkeakoulusta?	• Oletko tyytyväinen tekemääsi ratkaisuun?
Miksi valitsit markkinoinnin suuntautumisvaihtoehdon?	• Mitkä yksittäiset tekijät ratkaisivat valinnan?
Mitä on mielestäsi markkinoinnin tiimiyrittäjyys?	• Onko toiminnassa mielestäsi kehitettävää?
Oliko sinulla odotuksia tiimiyrittäjänä opiskelemisen suhteen? <b>Vastaus: Kyllä</b>	• Täyttyivätkö odotuksesi? Jos ei, miksi? / Kohtasivatko odotuksesi realiteetit?
Oliko sinulla odotuksia tiimiyrittäjänä opiskelemisen suhteen? <b>Vastaus: Ei</b>	• Miksi ei?
Loiko tiimiyrittäjyys mielestäsi lisäarvoa markkinoinnin opiskeluun? <b>Vastaus: Kyllä</b>	• Mistä konkreettisista tekijöistä sait lisäarvoa?
Loiko tiimiyrittäjyys mielestäsi lisäarvoa markkinoinnin opiskeluun? <b>Vastaus: Ei</b>	• Miksi ei?
Onko tiimiyrityksessä toimiminen motivoinut opiskeluasi? <b>Vastaus: Ei</b>	• Miksi ei?
Lisäkysymys haastateltaville	• Mistä markkinoinnin tiimiyrittäjä saa sinun mielestäsi motivaatiota?
Oliko tiimiyrityksessä toimimisessa haasteita?	• Miten haasteet käsiteltiin?
Lisäkysymys haastateltaville	• Kumpi on mielestäsi tehokkaampi: homogeeninen vai heterogeeninen ryhmä? Miksi?
Lisäkysymys haastateltaville	• Miten persoonia hyödynnettiin tiimissä?
Lisäkysymys haastateltaville	• Mikä on optimaalinen tiimin koko? / Mikä on hyvä ihmismäärä tiimissä ja miksi?

## Teemahaastattelut: Ensimmäisen vuoden opiskelija

Kaaviossa vasemmalla olevat kysymykset ovat sähköisessä kyselyssä esitettyjä. Oikealla on vastausten perusteella haastateltaville esitetyt syventävät kysymykset. Haastattelussa esitettiin lisäksi muutamia kysymyksiä, jotka eivät pohjautuneet sähköiseen kyselyyn.



Sonja Huhtiranta & Esa Salonen

## **Markkinoinnin tiimiyrittäjäksi - Aloittavan tiimiyrittäjän käsikirja**



©TA Memes



## Sisällysluettelo

Lukijalle.....	3
Käsikirjan tekijät.....	3
1 Mitä on tiimiyrittäjyys?.....	4
1.1 Historiaa.....	4
1.2 Markkinoinnin opiskelu Saimaan ammattikorkeakoulussa .....	4
1.3 Yhteisö.....	5
1.3.1 Valmentajat .....	5
1.3.2 Osuuskunnat .....	5
1.3.3 Saitemia ry .....	6
2 Tiimi.....	7
2.1 Tiimityöskentely .....	7
2.2 Viestinnästä .....	8
2.3 Haasteita.....	10
3 Eroja motivaatiossa .....	12
4 Dialogi.....	15
5 Opintojen rakenne .....	17
6 Ammattiopinnot.....	18
6.1 Asiakkaan ja liiketoimintaympäristön tuntemus.....	19
6.2 Innovointi, tuotteistaminen ja brändäys.....	19
6.3 Tuottavien asiakassuhteiden luominen .....	19
6.4 Johtaminen ja yrittäjyys.....	19
7 Tiimitoiminta.....	20
7.1 Tiimivalmentaminen.....	21
7.1.1 Toiminnan käynnistäminen.....	22
7.1.2 Tiimiytyminen ja työnjako .....	23
7.1.3 Ammatillisen osaamisen rakentaminen .....	23
7.1.4 Asiantuntijuus.....	24
7.1.5 Valmistautuminen työelämään .....	24
7.2 Työyhteisön kehittäminen .....	25
7.3 Innovoinnit .....	25
8 Projektiopinnot.....	26
8.1 Projektit.....	26
8.1.1 Ennen projektia .....	27
8.1.2 Projektin aikana.....	28
8.1.3 Projektin jälkeen.....	28
8.2 Harjoittelut.....	29
9 Tiimiyrittäjän lukujärjestys .....	30
10 Johtamisesta ja itsensä johtaminen .....	31
11 Tiimiyrittäjyyden tuomista hyödyistä .....	33
12 Loppusanat.....	34
13 Kuvat .....	35
14 Taulukot.....	35
15 Lähteet.....	36
Liitteet	
Liite 1 Markkinoinnin tiimiyrittäjän henkilökohtainen opintosuunnitelma (HOPS)	

## **Lukijalle**

Jokainen löytää varmasti käsikirjasta omat suosikkiaiheensa. Siinä esiintyy kuitenkin hyvin vähän kuvia. Jos pidät enemmän kuvien katselusta, suosittelimme aluksi tutustumaan Lyhyesti-kohtiin. Markkinoinnin tiimiyrittäjäksi ei tulla, sitä pitää haluta.

## **Käsikirjan tekijät**

Kirjan tekijät ovat opiskelleet Saimaan ammattikorkeakoulussa markkinoinnin tiimiyrittäjinä vuodesta 2013 lähtien. He toimivat erilaisissa tehtävissä Osuuskunta Setentiassa lähes kolmen vuoden ajan. Vahva tunneside ja halu edistää tiimiopimisen mallia Saimaan ammattikorkeakoulussa saivat aikaan idean käsikirjasta. Tavoitteena on rakentaa vankka pohja tuleville tiimiyrittäjille opintojen alkuvaiheeseen ja parantaa opintomuodon tietoisuutta sekä ammattikorkeakoulussa opiskelevien kuin hakuvaiheessa olevien henkilöiden keskuudessa.

**Esa Salonen** on työskennellyt osuuskunta Setentian toimitusjohtajana koko toiminnan ajan vuoden 2015 loppuun asti. Lisäksi Saloselta löytyy kokemusta yrityksen viestintäpäällikön tehtävistä yhteensä puolen vuoden ajalta.

**Sonja Huhtiranta** on tunnejohtaja päästä varpaisiin. Tiimiopintojen aikana hän keskittyi projektihallintaan ollen projektipäällikkö kahdessa valtakunnallisessa tapahtumassa (Lappeenranta GP 2014, Tradenologia 2015). Hän toimi osuuskunta Setentian asiakkuuspäällikkönä yhden lukukauden, jonka jälkeen Team Leaderina seitsemän kuukautta. Huhtiranta käy Partus Oy:n Tiimimestari-valmennusta, josta hän valmistuu tiimivalmentajaksi toukokuussa 2016.

# **1 Mitä on tiimiyrittäjyys?**

## **1.1 Historiaa**

Tiimiyrittäjä-konsepti on lähtöisin Jyväskylästä, vuonna 1993 syntyneestä Tiimiakatemiasta. Maailmanympärimatkalla houkuteltiin opiskelijoita kokeilemaan uutta oppimismenetelmää, jossa ei olisi lukujärjestyksiä tai luentoja (Leinonen, Partanen, Palviainen 2002). On vapautta valita, mitä ja milloin tekee, mutta myös vastuussa tiimille tekemisistään tai tekemättömyydestään.

Tampereen ammattikorkeakoulu oli ensimmäinen, joka otti uudesta oppimismenetelmästä esimerkkiä ja perusti vuonna 1999 Proakatemia (Proakatemia 2016). Nämä kaksi ovat tunnetuimmat tiimiyrittäjyyden opinahjot Suomessa, vaikka konsepti on laajentunut sovelletuin osin moniin ammattikorkeakouluihin. Partanen (2012) kertoo, että tiimiyrittäjyyttä voi lisäksi opiskella ympäri maailmaa, esimerkiksi Espanjassa, Brasiliassa, Saksassa sekä monissa muissa maissa.

Tiimiyrittäjyys on kehitetty edistämään ja rohkaisemaan yrittäjyyttä sanan varsinaisessa merkityksessä. Miten Saimaan ammattikorkeakoulussa opiskelevat tiimiyrittäjät eroavat muista? Pääpaino opinnoissa ei ole yrittäjyydessä vaan markkinoinnissa. Tilanne oli kuitenkin hieman erilainen, kun konsepti otettiin käyttöön syksyllä 2009. Aloittavista tiimeistä yksi koostui markkinoinnin ja toinen tietotekniikan opiskelijoista. Tietotekniikan puolella ehti aloittaa kolme tiimiä, kunnes vuonna 2011 ilmoitettiin koulutusohjelman lakkauttamisesta. Markkinoinnin tiimiyrityksiä on tähän asti perustettu yksi vuosittain, mikä tarkoittaa, että vuonna 2016 toimintansa käynnistävä tiimi on vuorossaan seitsemäs.

## **1.2 Markkinoinnin opiskelu Saimaan ammattikorkeakoulussa**

Liiketaloutta opiskellaan Saimaan ammattikorkeakoulussa Skinnarilan kampuksella. Ensimmäisen lukukauden lopulla opiskelijat valitsevat yhden kolmesta suuntautumisvaihtoehtosta: laskentatoimi, yritys juridiikka tai markkinointi. Vaikka jokaisesta opiskelijasta tulee tradenomi, eroavat suuntautumisvaihtoehtojen opinnot merkittävästi toisistaan. Markkinoinnin opiskelun suurin ero toisiin nähden on se, että opiskellaan yhdessä perustetun osuuskunnan kautta oppien

samalla yritystoiminnan perusrakenteita. Opiskelumuodon voi ymmärtää paremmin, jos ajattelee opiskelevansa markkinointia sekä yrittäjyyttä.

Markkinoinnin tiimiyrityksiä toimii syksyisin kolme ja keväisin kaksi. Vaihtelevuus johtuu siitä, että tiimioppimisen valinneet opiskelijat käyvät ensimmäisen vuoden keväällä peruskurssit ja käynnistävät toiminnan seuraavana syksynä. Tradenomin opintojen kestäessä 3,5 vuotta yksi tiimi valmistuu joka joulukuu. Saimaan ammattikorkeakoulu tarjoaa tiimeille yhteiset tilat koulun kolmannesta kerroksesta. Jokaisella tiimiyrityksellä on oma toimistonsa mutta esimerkiksi ryhmätyötilat sekä neuvotteluhuone ovat kaikkien käytettävissä. Tiimiyritysten valmentajien työhuone sijaitsee myös samassa yhteydessä.

### **1.3 Yhteisö**

Yhteisöllisyys ulottuu markkinoinnin tiimiyrittämisen kontekstissa myös yksittäisen tiimin ulkopuolelle. Verkoston avulla on tärkeää luoda oppimisympäristö, joka on laadukas, helposti lähestyttävä ja avoin.

#### **1.3.1 Valmentajat**

Jokaisella tiimillä on valmentaja, joka toimii linkkinä oppilaitoksen ja opiskelijoiden välillä eli toisin sanoen huolehtii jokaisen jäsenen opintojen etenemisestä. Opettaja kertoo mitä pitää oppia ja valmentaja kuuntelee mitä halutaan oppia (Juvonen 2014). Koska opiskelu tiimiyrittäjänä tähtää henkilökohtaisen opintosuunnitelman rakentamiseen, tiimivalmentajan toimenkuvaan ei kuulu tiimin yritystoiminnan ohjaaminen. Käytännössä tämä tarkoittaa, että vastuu opintojen etenemiseen tarvittavien tekijöiden hankkimisesta on tiimiyrittäjillä.

#### **1.3.2 Osuuskunnat**

Osuuskuntien välinen yhteistyö nähdään merkittävänä osana toiminnan kehittämisen kannalta. Kuvaannollisesti voidaan ajatella, että jokainen uusi tiimi on edellistä parempi, koska niiden tulisi oppia myös toisiltaan. Vanhemmilla osuuskunnilla on näkyvä rooli markkinoinnin tiimiyrittäjyyden kehityksessä. Ei vain siksi, että ne luovat oman toimintansa kautta näkyvyyttä toiminnalle vaan myös jatkuvuuden kannalta. Uuden osuuskunnan perustamisvaiheessa muilla yrityksillä on

mahdollisuus tehdä toiminnan aloittamisesta huomattavasti helpompaa. Ryhmäytyminen rakentaa yhteenkuuluvuuden ja turvallisuuden tunnetta. Erityisesti ulkoisten sidosryhmien kannalta terve kilpailu tiimien välillä nähdään keinona pitää työn laatua ja uskottavuutta yllä. On tärkeää, että voittoa tavoittelevina organisaatioina tiimit vaativat palkkaa tehdystä työstä ja näin kilpailu niiden välillä markkinoilla ei vääristy.

### **1.3.3 Saitemia ry**

Tiimiyrittäjäyhteisön tukiverkko Saitemia – Saimaan tiimiyrittäjäakatemia ry (myöhemmin Saitemia) pyrkii luomaan parempia olosuhteita toteuttaa tiimioppimisen opiskelua Saimaan ammattikorkeakoulussa. Saitemia on perustettu joulukuussa 2013 edistämään tiimien välistä yhteishenkeä sekä tuomaan yhteisölle näkyvyyttä sekä Etelä-Karjalassa että valtakunnallisesti. Tiimiyitykset liittyvät yhdistykseen maksamalla vuosittaisen jäsenmaksun. Saitemia ylläpitää alumnitoimintaa sekä organisoi jäsenistölleen useita tapahtumia vuodessa.

Yhdistyksellä on vuosittain kaksi varsinaista kokousta, joihin jokaisella jäsenorganisaation jäsenellä on oikeus osallistua. Kevätkokouksessa päätetään tilinpäätöksen vahvistamisesta sekä vastuuvapauden myöntämisestä edellisen vuoden hallitukselle. Syyskokouksessa hyväksytään seuraavan vuoden toimintasuunnitelma, talousarvio ja jäsenmaksut. Lisäksi valitaan hallituksen puheenjohtaja sekä muut jäsenet.

## **2 Tiimi**

Katzenbach & Smith (1993) ovat todenneet, että tiimi voidaan määritellä koskemaan pientä ryhmää ihmisiä, jotka sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin ja toimintamalleihin sekä tietävät vastuunsa päämäärien saavuttamiseksi (Huusko 2007). Tiimiä saatetaan pitää synonyymina ryhmälle, mikä on tulkintavirhe, sillä esimerkiksi tiimityöskentely koetaan tiiviimmäksi ja intensiivisemmäksi kuin ryhmässä työskentely.

Tiimioppimisen ympäristössä tiimi koostuu suhteellisen pienestä joukosta henkilöitä, joilla on halu oppia markkinoinnista osuuskunnan toiminnan kautta. Uusi tiimiyritys rakentuu markkinoinnin suuntautumisvaihtoehdon valitsevista liiketalouden opiskelijoista, jotka ovat tulleet valituksi koulutukseen yhteisen valintakokeen kautta tai opiskelevat avoimessa ammattikorkeakoulussa.

### **2.1 Tiimityöskentely**

Rileyn (1994) mukaan joukkueessa voi olla joko mukana tai ei, välimuotoa ei ole. Tiimi on hyvin kiinteä osa jokaisen markkinoinnin tiimiyrittäjän arkea. On hyvä tiedostaa, että yksittäisen tiimiyrittäjän toiminnan vaikutukset näkyvät myös tiimin tasolla. Parhaan tiimin ominaisuuksia ovat jäsenten valmius ottaa henkilökohtaisia riskejä sekä valmius torjua konflikteja ja käydä rohkeaa keskustelua. Luottamuksen lisäksi aiemmin mainittujen ominaisuuksien mahdollistava tekijä on vastavuoroisuus. Tähän liittyy myös oman panoksen antaminen henkilöiden välisen dialogin parantamiseksi. Lisäksi rakentava ristiriitatilanteiden ratkaisukyky mahdollistaa parhaan mahdollisen tiimin muodostamisen (de Vries 2011).

Jo pelkästään opintojen rakenteesta voidaan päätellä, että markkinoinnin tiimiyrittäminen vaatii henkilökohtaisesti riittäviä resursseja. Muutos tarkoittaa asioista yli pääsemistä ja luopumista turvallisilta vaikuttavista asioista. Oikeaa turvallisuutta ei ole asioissa, jotka eivät ole enää merkityksellisiä. Vahvimmat ja älykkäimmät yksilöt eivät selviä eteen tulevista tilanteista parhaiten vaan ne, jotka ovat avoimia muutokselle (de Vries 2011). Tiimityöskentelyssä ja toiminnassa ylipäättään tilanteet muuttuvat jatkuvasti ja nopeasti. Ilmiötä selittää osittain myös se, että toiminta rikkoo aiemmin omaksuttua oppimisen mallia, jota kutsutaan tässä yhtey-

dessä luento-oppimiseksi. Lisäksi henkilöt valikoituvat tiimiin hyvin erilaisista lähtökohdista. Siksi joustavuus esimerkiksi henkilökohtaisten aikataulujen suhteen korostuu. Vastuu omien opintojen etenemisestä saattaa aiheuttaa painetta ja epävarmuutta. Kansasen (2005) mukaan sopiva määrä epävarmuutta lisää kiinnostusta ja uteliaisuutta, joka johtaa ennen pitkää tiedon etsintään.

Useimmat yritykset ovat asiantuntijaorganisaatioita. Niiden toiminnan on perustuttava tavoitteelliseen oppimiseen sekä kehittymiseen ja se on pitkällä tähtäimellä ainoa kilpailuetu (Heikkilä 2009). Voidaan sanoa, että markkinoinnin tiimiyritykset ovat kehittyvien asiantuntijoiden organisaatioita. Etuna on, että eri lähtökohdista tulevat ihmiset tuovat tiimiin arvokasta tietoa ja osaamista, jota ei yleisesti ole. Toiminta on puhtaimmillaan silloin, kun tiimin jäsenet voivat oppia toisiltaan. Avun antamisen ja pyytämisen vastavuoroisuus on tärkeää tiimityöskentelyn kannalta. Venkulan (2009) mukaan apua on pystyttävä antamaan silloin, kun sitä tarvitaan eikä silloin kun auttajalle sopii.

## **Lyhyesti**

- ❖ Mitä teetkin, se vaikuttaa muihin!
- ❖ Pyydä apua ja auta!
- ❖ Vaikeudet mittaavat kehityksesi!
- ❖ On olemassa yksilölajeja, mutta ei yksilöurheilijoita!
- ❖ Älä kysy, mitä joukkuekaverisi voivat tehdä sinulle. Kysy, mitä sinä voit tehdä heidän hyväkseen - Magic Johnson
- ❖ Laento ja Ståhle (2000) ovat todenneet, että kun omaa tietopääomaa jaetaan mahdollisimman paljon, sitä suuremmaksi integroinnin ja lisäarvon mahdollisuus kasvaa.

## **2.2 Viestinnästä**

Markkinoinnin tiimiyrityksen toiminta on vahvasti sidoksissa yhdessä tekemisen kulttuuriin, mikä korostaa viestinnän merkitystä yhteisössä. Helpottava tekijä on se, että kyseessä on sisäisesti pieni yksikkö eikä esimerkiksi monikansallinen pörssi-yhtiö. Tiimin on pystyttävä löytämään omat keinonsa toteuttaa viestintää niin, että jokaiselle annetaan mahdollisuus vaikuttaa toimintaan ja sen kehittämiseen. Olennaisia osia ovat päätöksenteko ja ongelmanratkaisu.

Viestintäosaamisen peruskriteerit ovat tehokkuus sekä tarkoituksenmukaisuus. Tehokkuudella määritellään, kuinka hyvin viestintätavoitteet on saavutettu. Tarkoituksenmukaisuudella tarkoitetaan sitä, miten sopivaa tai korrektia viestintäkäyttäytyminen on, sillä viestintä on aina sosiaalista toimintaa. Taitava viestijä pyrkii vuorovaikutussuhteissaan toimimaan siten, ettei ihmisten välinen luottamus ja kunnioitus vaarannu (Huotari, Hurme & Valkonen 2005). Tehokkuus liittyy olennaisesti tiimiyrityksen sisäisiin viestintäkanaviin. On mahdollista, että ihmiset käyttävät eri välineitä hyvinkin vaihtelevasti. Viestinnässä voidaan kuitenkin käyttää useita välineitä samaan tarkoitukseen, jolloin on mahdollista löytää kaikille sopiva ratkaisu. Kun ratkaisuun on päädytty kollektiivisesti ja käytäntö on hoidettu sen mukaisesti, vastuu siirtyy yksilölle.

Tarkoituksenmukaisuus luo pohjaa tiimin toiminnalle, sillä sen merkitys ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa on huomattava. Merkityksen luovat ensisijaisesti rehellisyys ja avoimuus, jotka rakentavat aiemmin mainittua luottamusta. Asioiden tuominen esiin ennaltaehkäisee vaikeiden tilanteiden kärjistymistä, eivätkä jää vaivaamaan. Tarkoituksenmukaisuudessa on myös kysymys siitä, miten viestintä on toteutettu. Toisin sanoen tiimin jäsenten on suhteutettava toteutus vallitsevaan tilanteeseen. Tämä tarkoittaa, että esimerkiksi kaikkia projektiryhmää koskevia asioita ei tarvitse viestiä koko tiimille. Tilannetaju viestinnässä edistää tiimin tehokkuutta sekä motivaatiota ja yhdessä tekemisen kulttuuri kasvattaa yksilön vastuuta tässä. Edellä kuvatun mukaan toteutettuna yksilön viestintä voi rakentaa tai tuhota yleistä tehokkuutta ja motivaatiota hyvinkin nopeasti. Ympäristämme ovat ihmiset vaikuttavat paljon enemmän omiin mielialoihin kuin luulemme. Yksilö on aina osa kokonaisuutta ja kokonaisuus ilmentää yksilöissä tapahtuvia muutoksia. Tätä kutsutaan tunnetartunnaksi (de Vries 2011).

## **Lyhyesti**

- ❖ Koko tiimiä koskeva tieto kuuluu jakaa kaikille!
- ❖ Kerro ääneen, sillä kukaan ei ole ajatustenlukija!
- ❖ Suhteuta kuuntelu ja puhuminen keskenään!
- ❖ Valmentaja on hyvä pitää ajan tasalla tiimin toiminnasta!
- ❖ Valitkaa, mitä viestintäkanavia haluatte käyttää!



### 2.3 Haasteita

Erilaiset ihmiset hakeutuvat markkinoinnin tiimiyrittäjiksi erilaisista lähtökohdista. Yllätyksenä ei voi tulla, että toiminnassa syntyy ristiriitoja tiimin sisällä. Ihmisten välisten suhteiden tehokkuutta pystytään selittämään jopa biologian tasolla. Yleisesti ajatellaan, että käytös liittyy ihmisen luonteeseen. On huomattu, että ihmiset ovat herkkiä kokemukselle ja omalle ympäristölleen. Siksi suhteet voimistavat ja muuttavat jopa geneettisiä taipumuksia (Smith 2011). Näin ollen tärkeä tieto on, että ihmisten luonteiden kohtaamattomuus ei lähtökohtaisesti selitä ristiriitoja. Siksi tiimin ja sen jäsenten on pystyttävä antamaan aikaa luoda toimiva toimintaympäristö ja hankkia yhteisiä kokemuksia.

Tiimin toiminnan häiriintymiselle on nähtävissä kaksi pääsyytä. Luottamuksen puutteen lisäksi toinen syy liittyy ihmisen kykenemättömyyteen nähdä omia tarpeitaan pidemmälle. Silloin tiimin jäsen ei käsitä tai koe ryhmän kautta saavutettavia psykologisia ja materiaalisia etuja omiaan suuremmiksi (de Vries 2011). Tiimin jäsenet oppivat eri tahdilla ja taitotasot vaihtelevat. Koska vastuut ovat kaikilla samat, tiimin ei voida olettaa hankkivan yksilölle sopivia tehtäviä. Tiimin tarjoamiin tehtäviin tyytyminen on valinta. Vaikka tiimityöskentely on kiinteä osa toimintaa, yrittäjän oma toimintakyky ei voi rajoittua pelkästään ryhmän yhteisen toiminnan ympärille. Tämä liittyy markkinoinnin tiimiyrittäjän vapauksiin. Vapaus ei ole holtitonta hortoilua milloin minkäkin mieliteon mukaan. Se on päinvastoin tekemisen taidon pohjalta kasvava uusi määrätietoinen teko, jonka seurauksena yksilö ei hallitse ketään eikä ole kenenkään hallittavissa, vaan on vapaa tekemään teon tapahtuman vaatimusten mukaan (Venkula 2009).

Markkinoinnin tiimiyrityksessä toimiminen voi synnyttää pitkällä aikavälillä syviäkin suhteita ihmisten välille. Sosiaaliset tarpeet ajavat ihmisiä yhteen ja ristiriitaiset ominaisuudet erilleen. Yksilölle liian suuri avautuminen voi johtaa omille heikkouksille sekä syylistymisen ja häpeän tunteille altistumiseen. Lisäksi henkilökohtaisten asioiden jakamiseen liittyy aina riski näyttää tyhmältä. Tämä on keskeinen syy vaikeuksiin toimia menestyksekkäästi ryhmässä (de Vries 2011). Jokaisen tiimiyrittäjän on pystyttävä edustamaan omaa osuuskuntaansa. Silloin tiimin jäsenten toimintatavat ja arvot eivät ole ristiriidassa tiimin yhteisen toiminnan kanssa.

## Lyhyesti

- ❖ Jonkun naama ärsyttää aina!
- ❖ Kukaan ei pysty myymään osaamistasi puolestasi!
- ❖ Tiimi on jäsentensä näköinen!

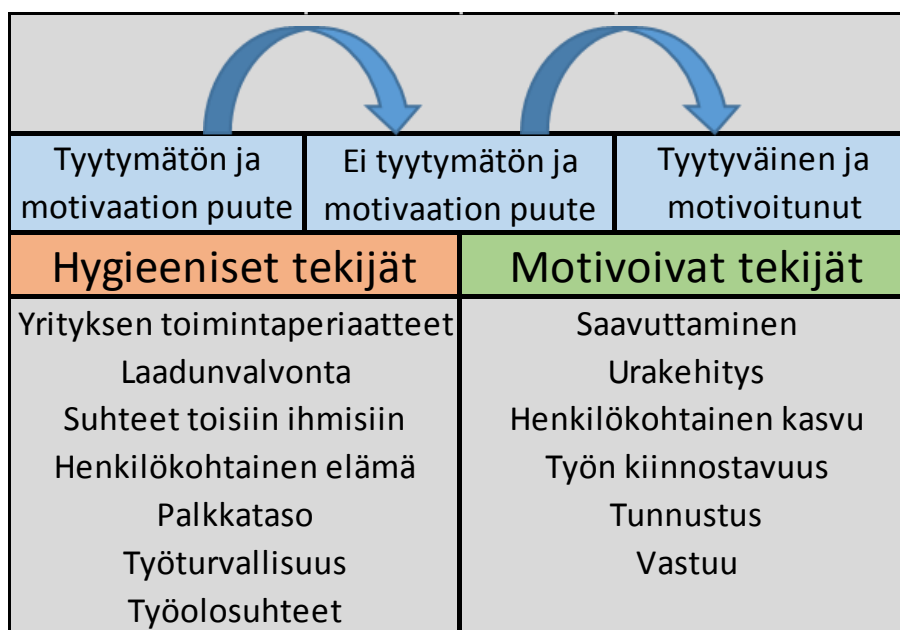
### 3 Eroja motivaatiossa

<b>Ulkoinen motivaatio</b>	<b>Sisäinen motivaatio</b>
Reaktiivista	Proaktiivista
Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset	Sisäinen innostus tekemiseen
Kaventaa näkökulmaa	Laajentaa näkökulmaa
Negatiiviselta suojautuminen	Positiiviseen etsiytyminen
Kuluttavaa	Energisoivaa
Ihminen työntää itseään kohti	Tekeminen vetää puoleensa
”Keppi ja porkkana”	”Leikki”

Taulukko 1: Sisäisen ja ulkoisen motivaation ominaisuuksia (Jarenko & Martela 2014)

Tiimiyrittäjänä toimiseen vaaditaan vahvaa sisäistä motivaatiota. Markkinoinnin opiskelu ei nykyisessä muodossaan tarjoa yksilölle riittäviä kannustimia toimia tiimiyrityksessä ulkoisen motivaation kautta. Ulkoinen motivaatio on reaktiivinen ilmiö. Käytännössä tämä tarkoittaa uhkiin vastaamista ja selviytymisen kannalta olennaisten resurssien keräämistä. Se on toimintaa, jota täytyy tehdä kun muutaakaan ei ole. Tätä voidaan muun muassa selittää sillä, että ulkoisesti motivoitunut työntekijä joutuu koko ajan pitämään huolen siitä, että hän keskittyy oikeisiin asioihin (Jarenko & Martela 2014). Hyödyn tavoittelu ulkoisen motivaation ominaisuuksien kautta ei ole tällä hetkellä markkinoinnin tiimiyritysten toimintaa ohjaava ilmiö opintopisteitä lukuun ottamatta. Ainoastaan ulkoisen motivaation varassa ei pystytä antamaan parasta työpanosta tiimille pitkällä aikavälillä. Toisin sanoen kiinnostus markkinointiin alana ei riitä, vaan sitoutuminen tiimiyrityksen toimintaan on tuotava yksilölle lisäarvoa. Tiimityötä, aloitteellisuutta ja jatkuvaa oppimista korostavassa, modernissa työkuulttuurissa sisäisesti motivoituneet työntekijät pääsevät loistamaan ja heidän innostunut panoksensa sekä itse työhön että työpaikan ilmapiiriin on monen yrityksen tärkein voimavara. Lisäksi innostuneet työntekijät ovat sitoutuneempia työpaikkaansa (Hakanen et al., 2006; Hakanen, Schaufeli et al., 2008; Jarenko & Martela 2014).

Sisäinen motivaatio on proaktiivista eli yksilö hakeutuu tekemään häntä innostavia asioita. Sisäisen motivaatio koostuu sisäsyntyisestä ja sisäistetystä ulottuvuudesta. Sisäsyntyisessä ulottuvuudessa tekeminen itsessään luo nautintoa ja sisäistettyyn kuuluvat itselle tärkeä päämäärät ja arvot (Jarenko & Martela 2014). Luonnollisesti paras tulos saavutetaan yhdistämällä nautinnollinen tekeminen omiin arvoihin ja päämääriin, jotka ovat linjassa oman tiimin vastaavien kanssa. Toiminnalle on keskeistä, että yksilöllä on halu tehdä asioita yhteisen yksikön eli tiimin hyväksi. Kuvassa 1 on esitetty, mitkä tekijät vaikuttavat työn tuomaan tyydytykseen ja motivaatioon.



Kuva 1: Kaksifaktoriteoria (Herzberg 1987)

Sisäinen motivaation rakentumiselle on esitetty kolmea pääkohtaa, jotka ovat omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Omaehtoisuudella tarkoitetaan työn tekemistä vapaammin ilman kontrollia ja silloin yksilö pystyy tekemään valintoja itsenäisemmin. Kyvykkyyteen kuuluu tunne aikaansaamisesta sekä oppimisesta. Palautteella ja osaamisen kehittämisellä on keskeinen rooli kehityksen kannalta, sillä on tärkeää, että yksilö löytää tasapainon omaan toimintaansa. Liian helpot työtehtävät tylsistyttävät ja liian vaativat ahdistavat. Yhteisöllisyys rakentuu ihmisten tunteeseen siitä, että he ovat osa välittävää yhteisöä. Silloin työskentely koetaan merkitykselliseksi ja omalle yhteisölle halutaan aina antaa paras mahdollinen työpanos (Jarenko & Martela 2014). Keskeistä on, että asiantuntijoita

kehittävässä organisaatiossa tarvitaan vapautta toteuttaa itseään ja halutaan nähdä työn vaikutukset yrityksen toimintaan.

### **Lyhyesti**

- ❖ Löydä oma motivaatiosi!
- ❖ Ota selvää ennen kuin teet valintoja!
- ❖ Jokainen näkee motivaatiosi, sitä ei tarvitse myydä!
- ❖ Aidosti positiivisella palautteella on voimaannuttava vaikutus!
- ❖ Ole ylpeä tai tee jotain muuta!

## 4 Dialogi

Dialogi on yleisesti tiimiyritysten käytössä oleva oppimisen työkalu ja viestinnän muoto. Sen lainalaisuuksia hyödynnetään yksilöiden vuorovaikutuksessa koko toiminnan puitteissa. Parhaimmillaan se toimii yhteisen ajattelun ilmentämisen välineenä. Ajatuksena on, että dialogia käydään pyöreässä muodostelmassa, minkä tarkoituksena on osallistuttaa jäsenet yhtenäiseksi yksiköksi. Tämä on tärkeää siksi, että dialogin onnistuminen vaatii jokaisen osallistujan panosta. Se on kuin palapeli, jossa jokainen palanen on osa saavutettua kokonaisuutta. Dialogi antaa opiskelijoille mahdollisuuden osallistua oppimisprosessiin, kun he voivat vaikuttaa pelkän kuuntelemisen sijaan. Näin opiskelija pääsee osallistumaan keskusteluun omilla ehdoillaan ja se saa ihmisen tuntemaan itsensä merkitykselliseksi. Kansanen (2005) on esittänyt, että opetustapahtuma on inhimillistä vuorovaikutusta. Dialogin tarkoitus on edistää oppimista ja inhimillistä vuorovaikutusta tiimissä.

Dialogissa ei haeta voittajia tai häviäjiä, vaan dialogin jäsenten pitäisi pystyä tekemään töitä yhdessä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Heikkilä & Heikkilä 2001). Jokainen tapahtumaan osallistuva henkilö on erilainen, mutta vastuu kokonaisuuden saavuttamisesta on yhtä suuri jokaisella. Dialogissa on käytössä neljä tekijää, joiden avulla jokainen pystyy täyttämään vastuunsa. Nämä ovat Isaacsin (1999) mukaan kuuntelu, suora puhe, odottaminen ja kunnioitus. Kuuntelun avulla kaikki näkökulmat pääsevät vaikuttamaan kokonaisuuteen ja suoran puheen avoimuus luo pohjaa kehitykselle. Aito kunnioitus lisää erilaisten ajatusten sekä toimintamallien merkitystä ja odotuksella edistetään ymmärrystä. Olenainen ero dialogin ja keskustelun välillä on se, että dialogissa ei keskitytä etsimään muiden puheesta virheitä. Kaikki informaatio koetaan näin voimavaraksi. Dialogin onnistumiseksi ihmisten pitää oppia hyväksymään toisensa ja asettautumaan toistensa kenkiin. Näin ei luoda tuomitsevaa ilmapiiriä, joka saattaisi laimauttaa ihmisten halun toimia ryhmässä (Heikkilä & Heikkilä 2001).

### Lyhyesti

- ❖ Kuuntele!
- ❖ Puhu suoraan!

- ❖ Odota!
- ❖ Kunnoita!

## 5 Opintojen rakenne

Markkinoinnin valitsevien opiskelijoiden opinnot muodostuvat siten, että 210 opintopisteen tutkinnosta 59 pistettä on perusopintoja. Lisäksi vapaasti valittavat opinnot, opinnäytetyö, perusharjoittelu sekä ammatillinen harjoittelu ovat kaikki laajuudeltaan 15 pistettä. Loput jakautuvat tiimiyrittäjyyden teemoihin, jotka ovat ammattiopinnot, tiimitoiminta ja projektit. Toiminnan kehittyessä muutokset ovat mahdollisia. Silloin on hyvä tietää, että päätökset tehdään koskemaan kaikkia markkinoinnin tiimiyrittäjiä.

On huomattavaa, että kun yksi opintopiste vastaa noin 27 tuntia, se näkyy erityisesti tiimiyrittäjyyden teemoissa ja harjoitteluissa. Toisin sanoen tiimiyrittäjän on tehtävä vaadittu tuntimäärä jokaisen opintopisteen eteen. Työtunneiksi lasketaan kaikki tiimin toimintaan yleisesti ja projektikohtaisesti käytetty aika. Tiimiyrittäjä vastaa omista suoritusmerkinnöistään itse. Nämä kirjataan henkilökohtaiseen opintosuunnitelmaan (HOPS), jonka jokainen näyttää tiimille yhteisesti sovitulla tavalla. Tiimivalmentajan tehtävä on puuttua vilpilliseen toimintaan sekä hyväksyä opintopisteet. Hän, tarvittaessa muiden tiimien valmentajien kanssa, päättää viimekädessä opintoihin kelpaavat suoritukset.

### Lyhyesti

- ❖ Kirjaa päivittäiset suoritukset esimerkiksi vihkoon. Ei tarvitse jatkuvasti olla kirjaamassa suorituksia HOPS:n ja paluu historiaan helpottuu!
- ❖ Pidä kaikkialla mukanas vihkoo, johon voit tehdä muistiinpanoja!
- ❖ HOPS:n näyttäminen pitää tiimin ajan tasalla työpanoksestasi!
- ❖ Tiimin sisäinen avoimuus kertyneistä suorituksista edistää vilpittömyyttä ja luottamusta!



## 6 Ammattiopinnot

Ammattiopintojen tarkoituksena on tuoda teoria mahdollisimman lähelle käytäntöä. Ne koostuvat kirjallisuuden lukemisesta sekä vaihtoehtoisesti seminaareista ja muista opintojaksoista. Kokonaislaajuus on 34 opintopistettä, joka koostuu 102 tietopisteestä. Näistä vähintään 30 on tultava englanninkielisistä aineistoista. Ammattiopinnot koostuvat neljästä eri teemasta, joihin uppoudutaan tarkemmin seuraavissa kappaleissa. Jokaisesta teemasta tulee suorittaa minimissään viisi (5) opintopistettä. Teemojen tiedot hankittiin tiimiyrittäjien henkilökohtaisesta opintosuunnitelmasta, joka löytyy tämän työn liitteistä. Ajatuksena on, että markkinoinnin tiimiyrittäjät saavat mahdollisuuden soveltaa ammattiopintoja omaan toimintaansa.

Jokaisesta yksittäisestä suorituksesta kirjoitetaan oppimisessee ennen tietopisteiden kirjausta. Valmentajat pisteyttävät kirjat ja seminaarit niiden sisällön mukaan, jos sitä ei ole valmiiksi tehty. Kirjoista on mahdollisuus saada 1-3 tietopistettä, mutta muusta lähteestä oppimisesseeseen tuodusta lisämateriaalista voidaan ansaita niin sanottu kirjapulus. Sillä voidaan laajentaa esimerkiksi kolmen tietopisteen kirjalla tehty suoritus neljän pisteen arvoiseksi. Kirjallisuudeksi kelpaa mikä tahansa valmentajan hyväksymä aineisto. Seminaareista saatava tietopisteet toimivat samalla periaatteella kuin kirjoista saadut. Opintojaksojen laajuus on määriteltä erikseen, mutta niiden soveltuvuudesta markkinoinnin opintoihin on keskusteltava valmentajan kanssa. Seminaareista ja opintojaksoista voi kertyä enintään yhdeksän (9) opintopistettä, joka tarkoittaa 27 tietopistettä.

### Lyhyesti

- ❖ Edistä ammattiopintoja, jos projekteissa on hiljaista!
- ❖ Jos kirja ei innosta, älä selitä vaan vaihda toiseen!
- ❖ Kysy kirjasuosituksia!
- ❖ Rakenna ammattiopintojen sisältö siten, että ne hyödyttävät omaa opinnäytetyötä!

## **6.1 Asiakkaan ja liiketoimintaympäristön tuntemus**

Ymmärtääkseen asiakkaitaan on tunnettava heidän tarpeensa sekä ostopäätösprosessinsa. Aihepiirissä tutustutaan kuluttajamarkkinoinnin osto- ja kulutuskäyttäytymiseen sekä B2B eli yrityksille suunnatun markkinoinnin prosessiin. Yleinen sanoma on, että tunne asiakkaasi, jos haluat myydä hänelle.

## **6.2 Innovointi, tuotteistaminen ja brändäys**

Uusien ja tuoreiden ajatusten tuottaminen on opiskelijoista koostuvan tiimiyrittäjien suurimmista kilpailueduista. Jokainen on motivoitunut oppimaan ja pysymään hereillä ajankohtaisista trendeistä. Kokeillaan rohkeasti erilaisia menetelmiä ja tapoja synnyttää innovaatioita ja arvokasta tietoa asiakkaille. Suunnitelmien viemisestä käytäntöön opitaan tuotteistamisen kirjallisuudessa.

## **6.3 Tuottavien asiakassuhteiden luominen**

Kukaan ei ole seppä syntyessään eikä myyntityötä opi pelkästään kirjoista luke-malla. Teoria antaa pohjatiedot sekä antaa itseluottamusta tarttua esimerkiksi luuriin ja soittaa kylmäpuheluita, mikä on monelle ahdistavaa. Teema pitää sisäl-lään asiakassuhteiden hallintaan, markkinointiviestintään sekä arvoketjuajatte-luun liittyvää kirjallisuutta.

## **6.4 Johtaminen ja yrittäjyys**

Tiimiyrittäjyysessä kaikki ovat tasavertaisia mutta erilaisissa tilanteissa tiimikaveria täytyy johtaa. Johtajuutta on monenlaista, esimerkiksi kaverijohtajuus, strategi-nen johtajuus, tiimi- sekä projektijohtajuus. Jokaisesta osa-alueesta löytyy paljon uusia sekä klassikoiksi muodostuneita kirjoja ja muita lähteitä.

Valmentamisen kirjallisuutta kannattaa lukea ymmärtääkseen valmentajan sekä valmennettavan rooleja. Aiheeseen innostuneilla on mahdollisuus hakea stipen-diaatin paikkaa Tiimimestari-valmennuksessa.

## 7 Tiimitoiminta

Opintokokonaisuus on laajuudeltaan 27 opintopistettä. Tunteja kerätään tiimin yhteisten treenien, viikkopalaverien sekä tiimistä valitun johtoryhmän tapaamisten kautta. Lisäksi siihen kuuluvat innovoinnit sekä työyhteisön kehittäminen. Huomattavaa on, että tiimiyrittäjän on korvattava omista treeneistä ja innovoinneista puuttuvat tunnit ristipölyttämällä. Käytännössä se tarkoittaa, että on vierailtava esimerkiksi toisen tiimin treeneissä. Poissaolokäytännöt selvitetään oman valmentajan kanssa.

Treenejä pidetään kaksi kertaa viikossa ja yhdet treenit kestävät neljä tuntia. Ainoastaan tutkinnon viimeisen puolen vuoden aikana pidetään viikoittain yhdet treenit. Niiden tarkoituksena on kehittää tiimin työskentelyä ja oppimista. Dialogi on keskeinen työkalu treeneissä. Myös Heikkilä & Heikkilä (2001) ovat todenneet, että dialogiin opitaan lopullisesti vasta käytännön kautta. Treenien aiheet ovat vapaasti tiimin päätettävissä lukuun ottamatta kirjatreenejä, joita pidetään tasaisin väliajoin. Niissä on tarkoitus käydä dialogia ammattiopintojen aineistoista. Jokaisista treeneistä tehdään treenimuistio ja perinteisesti tiimin jäsenet huolehtivat vuorollaan sen kirjoittamisesta.

Viikkopalaveriinkin on käytettävä aikaa kaksi tuntia viikossa koko tiimin toiminnan ajan. Tiimi on vastuussa myös viikkopalaverien sisällöstä. Kuten treeneissä, viikkopalaverista kirjoitetaan muistio. Tiimin johtoryhmän tapaamisia on enintään tunti viikossa. Tarve vaihtelee osuuskuntien välillä.

### Lyhyesti

- ❖ Älä pelkää ristipölyttämistä! Siitä saa arvokasta näkökulmaa!
- ❖ Jokaisen on hyvä pitää treenit!
- ❖ Koko tiimiä koskeva päätöksenteko kuuluu olennaisesti tiimitoimintaan. Kun jokaiselle annetaan mahdollisuus vaikuttaa, osallistuminen on yksilön vastuulla!
- ❖ Enemmistö päättää!
- ❖ Viikkopalaverin organisointiin tarvitaan yksi!

## 7.1 Tiimivalmentaminen

Yleiset valmentamisen tavoitteet ovat yksilön tai ryhmän kehittäminen, tiettyjen tavoitteiden saavuttaminen, tukeminen ja rohkaiseminen, kokeileminen sekä kyseenalaistamisen tehokas käyttö (Clutterbuck 2007; Juvonen 2014). Käsite valmentaminen tiimioppimisen ympäristössä on vieras aloittavalle tiimiyrittäjälle. Helpottaakseen sisäistämistä sanan voi mieltää urheiluvalmentamisen kanssa samankaltaiseksi. Joukkueurheilussa on nimensä mukaisesti joukkue sekä valmentaja, joka ohjaa ja opastaa pelaajia eteenpäin. Valmentaja voi mahdollisesti osallistua treeneihin muiden lailla mutta tosipaikan koittaessa ei hän voi tehdä maaleja joukkueensa puolesta. Valmentaja luo puitteet herättää ja kehittää ajatuksia, ideoita ja tavoitteita niin tiimi- kuin yksilötasolla.

Tiimivalmentaja ei ole opettaja, jolla on ainoat oikeat vastaukset. Hän ei ole tiimin jäsen mutta korvaamaton osa tiimioppimisen polkua. Valmentaja haastaa ajatuksia eikä päästä tiimiä helpolla. Hän jakaa kokemuksiaan ja näkemyksiään mutta antaa tilaa yksilön itsenäiselle ajattelulle. Vaikka valmentaja on tiimille tietynlainen auktoriteetti, on hän vain yksi ihminen, jolla on omat mielipiteensä. Valmentajaa saa ja on hyvä kyseenalaistaa mutta tulee muistaa käydä asiat läpi dialogin avulla. Haastaakseen toisen näkemyksiä on kohteliasta jakaa oma ajatuksensa vastavuoroisesti, dialogin nelikentän mukaisesti.

Valmentaminen on intensiivistä ja tiimiopintojen edetessä valmentajan rooli suhteessa tiimiin kehittyy. On tunnettava valmennettavansa ja tiedettävä, milloin kaivataan kovia sanoja ja milloin auttavaa kättä. Jokainen valmennettava on yksilö, jolla on henkilökohtaiset tavoitteet, mutta valmentajan on toiminnassaan asettava tiimin tarpeet näiden edelle, jos ne eivät tue toisiaan. On tärkeää muistaa, että valmentaja ei ratkaise ongelmia tai selvitä ristiriitoja tiimin puolesta. Tiimi sopii asiansa itsenäisesti, mutta apua voi ja pitää kysyä valmentajalta tarpeen tullen.

### Lyhyesti

- ❖ Ei ole vain yhtä oikeaa vastausta!
- ❖ Haasta sekä itseäsi että muita!
- ❖ Älä pidä mitään itsestäänselvyytenä!
- ❖ Valmentaja ei ole psykologi!

### 7.1.1 Toiminnan käynnistäminen

Ensimmäisenä lukuvuonna suoritettujen perusopintojen jälkeen seuraavat 2,5 vuotta opiskellaan tiimioppimisen kautta. Toisen opiskeluvuoden syksynä lähdetään rakentamaan tiimiä ja asetetaan sille tavoitteet. Kaksi kertaa viikossa käytävät treenit rakentuvat Toiminnan käynnistäminen – kokonaisuuden ympärille. Niissä luodaan edellytykset koko opintojen ajan kestäväälle toiminnalle. Tiimi luo arvot, vision ja mission sekä kirjoittavat tiimisopimuksen, johon jokainen tiimin jäsen sitoutuu. Yleisin virhe on asettaa tavoitteet joko liian korkealle tai matalalle. Toisin sanoen haaveillaan mahdottomasta tai tyydyttään itsestäänselvyyksiin. Arvot, visio ja missio voivat tuntua turhilta lauseilta mutta ne ovat tärkeitä tiimin yhtenäisyyden kannalta. Mikäli jokainen seisoo näiden takana 100-prosenttisesti, on tiimi matkalla kohti huippua. Tiimisopimuksessa käsitellään yhteiset pelisäännöt sekä sovitaan projekteista ansaittujen varojen käytöstä. Tiimillä on kaikki valta päättää, mihin halutaan sitoutua opintojen aikana.

Tiimiopintojen alkuvaiheessa yksilöiden erilaiset lähtökohdat ja valmiudet opintoihin korostuvat, koska uuteen oppimistyyliin voi olla totuttelemista. Tiimioppiminen antaa paljon vapauksia koska lukujärjestys näyttää tyhjältä treenejä ja viikopalavereja lukuun ottamatta. Opintomuoto mahdollistaa erilaiset elämäntilanteet, kun aikataulut voi sovittaa muun elämän mukaan hyvin pitkälle. Samalla se kuitenkin vaatii sisäistä motivaatiota lähteä oma-aloitteisesti tekemään työtä tiimin eteen. Vastuu omasta ja tiimin edistymisestä on suuri. Syksyn aikana jokainen kirjoittaa henkilökohtaisen oppimissopimuksensa käydäkseen läpi odotuksensa opinnoilta ja haaveensa tulevaisuudelta. Oppimissopimusta päivitetään noin puolen vuoden välein.

#### Lyhyesti

- ❖ Aloittaminen on haastavinta!
- ❖ Anna itsellesi sekä muille aikaa sopeutua!
- ❖ Kirjaa ajatuksesi ylös. Niistä on hyötyä jatkossa!

### 7.1.2 Tiimiytyminen ja työnjako

Kevätpuolella perehdytään tiimiytymiseen ja työnjakoon. On käyty läpi tiimin ensimmäiset kehitysvaiheet ja uskalletaan sanoa ajatuksiaan ääneen. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen vaatii silti usein harjoittelua. Ryhdytään hyödyntämään sekä yksilön että tiimin vahvuuksia sekä kontakteja yritysmaailmaan.

Tiimin rooleista puhuttaessa voidaan tarkoittaa kahta eri asiaa. Yrityksen viralliset roolit, kuten hallituksen jäsenet sekä toimitusjohtaja, kuulostavat vaativilta mutta haluttaessa kuka tahansa voi oppia toimimaan esimerkiksi toimitusjohtajana. Rooleja voidaan tarkastella myös toisesta näkökulmasta. Näkyvien, nimettyjen vastuiden lisäksi on epävirallisia rooleja. Tällä tarkoitetaan persoonallaan tiimin toimintaan vaikuttavia henkilöitä. Nämä persoonat ovat tärkeitä tiimin kehitykselle ja toiminnan jatkuvuudelle mutta saattavat vaikuttaa muiden mielipiteisiin liiallisesti esimerkiksi päätöksenteossa. Kun tiimi on vakaa, työnjako on selkeä ja näin on mahdollista vetää yhtä köyttä. Kriisissä tiimi jakautuu ja asioita katsotaan ensin henkilökohtaisesta lähtökohdasta. Vastoinikäymisiä tulee aina mutta ne tulee oppia käsittelemään tiimissä yhteisesti ja päästä vaikeiden tilanteiden yli.

Lyhyesti

- ❖ Ole aidosti läsnä!
- ❖ Tiimissä on monenlaisia rooleja. Tiedä omasi!
- ❖ Opi käsittelemään vastoinikäymiset!

### 7.1.3 Ammatillisen osaamisen rakentaminen

Opintojen kolmantena, tiimioppimisen toisena lukuvuonna rakennetaan ammatillista osaamista. Treenit ovat osa arkipäivän rutiinia ja niitä on saatettu kaivata jo kesän aikana. On mahdollisesti työstetty projekteja sekä edistetty ammattiopintoja lukuvuosien välissä, koska kaikki on kiinni omasta aktiivisuudesta ja halusta tehdä asioita. Tiimi on hitsautunut yhteen ja toiminta on tasapainoista. Tällöin pienet vastoinikäymiset eivät haittaa tekemistä. Yksilötasolla pohditaan, mitä tulevaisuudelta halutaan ja miten sen voi saavuttaa. Kannattaa miettiä, missä markkinoinnin osa-alueella on haka ja mitä halutaan oppia lisää.

## Lyhyesti

- ❖ Ammattitaitosi kehitys on itsestäsi kiinni!
- ❖ Muista pitää viikko treeneissä mukana!

### 7.1.4 Asiantuntijuus

Tiimi on ollut yhdessä puolitoista vuotta ja jäljellä on alle vuosi opintoja. Viimeisenä keväänä syvennyttään asiantuntijuuteen sekä tiimin että yksilön tasolla. Treeneissä pohditaan, millaisia asiantuntijoita ollaan ja onko jokainen valmis kutsumaan itseään sellaiseksi. Tiimissä voi olla erikoisosaamista, jota on mahdollisesti jo hyödynnetty mutta varmasti jäljellä on paljon potentiaalia. Tunnetun asian voi tuotteistaa uudella tavalla tai lähteä etsimään uusia markkinoita. Maailma ei koskaan ole valmis ja on pysyttävä kehityksen mukana.

## Lyhyesti

- ❖ Pysy mukana treendeissä!
- ❖ Hyödynnä muiden osaamista!
- ❖ Ole asiantuntija!

### 7.1.5 Valmistautuminen työelämään

Opintojen viimeinen syksy keskitytään muutokseen opiskelijasta vastuulliseksi aikuiseksi työelämässä. Luodaan yksilön henkilökohtainen brändi sekä mietitään tulevaisuuden tavoitteita, joita oppimissopimuksessa on mahdollisesti sivuttu ajan kuluessa. Eli rakennetaan ikään kuin oma polku tiimitoiminnan jälkeen. Tiimiyritystä voi halutessaan jatkaa joko kaikki yhdessä tai vain osa jäsenistä. Koulun tarjoamat tilat siirtyvät kuitenkin vuoden vaihteessa aina seuraavalle tiimille.

Jos ajatus kokopäivätyöstä ei vielä houkuta, on markkinoinnin tiimiyrittäjillä erinomaiset mahdollisuudet jatko-opintoihin. Valtakunnallisesti on monia markkinoijille ja/tai yrittäjille sopivia jatko-opiskelumahdollisuuksia, joista kannattaa ottaa selvää hyvissä ajoin opintojen aikana. Esimerkiksi Lappeenrannan teknillinen yliopisto tarjoaa useampia markkinoijille soveltuvia kauppatieteiden maisteriohjelmiä.

## Lyhyesti

- ❖ Hyödynnä opintojen aikana syntyneitä verkostoja!
- ❖ Usko itseesi!
- ❖ Aina kannattaa opiskella!

## 7.2 Työyhteisön kehittäminen

Jokainen markkinoinnin tiimiyrittäjä osallistuu tämän opintojakson kautta koko tiimiyrittäjäyhteisöä sekä verkostoja tukevaan toimintaan yhden (1) opintopisteen verran. Kyseessä voi olla käytännössä mikä tahansa toimeksianto tai projekti, joka ei liity osuuskunnan liiketoimintaan. Tehtävän soveltuvuuden tähän opintojaksoon arvioivat valmentajat.

## Lyhyesti

- ❖ Uudet sekä tulevat markkinoinnin tiimiyrittäjät ovat erinomainen kohde-ryhmä!
- ❖ Niin paljon kuin annat, sen verran saat!

## 7.3 Innovoinnit

Jokaisen markkinoinnin opiskelijan tiimiopintoihin kuuluu innovointeja yhteensä kolme (3) opintopistettä. Innovoinnissa tiimi tuottaa ratkaisuja toimeksiantoon annetun ajan puitteissa ja vastaa toteutuksesta itse. Tiimiyrittäjän on suoritettava vähintään neljä 12 tunnin sekä yksi 24 tunnin innovointi.

## Lyhyesti

- ❖ Hyviksi havaituista toimintatavoista kannattaa pitää kiinni!
- ❖ Roolit ja kunnioitus korostuvat!
- ❖ Anna prosessille aikaa!
- ❖ Mitä tarjoatte, on se, mistä olette ylpeitä!
- ❖ Henkinen ja fyysinen valmistautuminen tärkeää!



## 8 Projektiopinnot

Kirjoista hankitulla teorialla ja treeneistä syntyneellä dialogilla ei kehity, jos ei vie oppejaan käytäntöön. Markkinoinnin tiimiyrittäjän tulee suorittaa vähintään 30 opintopistettä markkinointiprojekteina, mutta on toivottavaa, että myös harjoittelut tehtäisiin tiimiin. Projektit ja harjoittelut ovat 60 pisteen kokonaisuus, mikä tarkoittaa yhden lukukauden aikana toteutettavaksi 12 opintopistettä. Luku voi kuulostaa suurelta, mutta viikkotasolla tarkasteltuna se vaatii arviolta 20 tuntia työtä projektien eteen. Kun lisätään treenit ja viikkopalaverit, opiskellaan käytännössä 30 tuntia yhdessä tiimin kanssa ja muulloin edistetään ammattiopintoja kirjoilla tai muilla vastaavilla. Tiimiopinnot vastaavat kokopäivätyötä, mutta opiskelija saa päättää itse, mitä ja milloin tehdään.

### 8.1 Projektit

Saimaan ammattikorkeakoulun SoleOPS:n (2016) mukaan teoriaosaamista sovelletaan projekteissa ja oman tiimin toiminnassa sekä lisäksi luodaan ammatillista verkostoa. Projektit hankitaan lähtökohtaisesti itse, omien verkostojen tai kylmäkontaktien kautta. Voi olla, että valmentaja, ammattikorkeakoulu tai muu taho tuo projektin tarjolle mutta tulee muistaa, että aina on mahdollisuus kieltäytyä. Ennen jokaista projektia tuleekin keskustella tiimissä, onko se hyödyllinen, taloudellisesti kannattava tai saako sillä näkyvyyttä. Tärkeä kysymys on myös, mitä tulemme oppimaan tekemällä tämän projektin. Valtaosa projekteista tehdään asiakasprojekteina eli niissä on ulkopuolinen toimeksiantaja. Lisäksi, varsinkin toiminnan alkuvaiheessa, tehdään tiimin sisäisiä projekteja, kuten yrityksen brändin rakentamista tai taloushallintaa.

#### Lyhyesti

- ❖ Tee itseäsi kiinnostavia projekteja!
- ❖ Uskalla kokeilla!
- ❖ Hyödynnä verkostojasi!
- ❖ Projekteja on aina!

### 8.1.1 Ennen projektia

Projektia suunnitellessa asiasta kiinnostunut henkilö tai jo nimetty projektipäällikkö valmistelee esimotorolan, jossa kerrotaan seuraavaa:

- oppimistavoitteet
- sisältötavoitteet
- projektiin yhdistettävä teoria eli luettava kirjallisuus

Esimotorola on ohjenuora, johon projektissa on aika ajoin hyvä palata, mutta sitä ei ole välttämätöntä noudattaa sanasta sanaan. Merkittävistä muutoksista tulee viestiä tiimille.

Esimotorola esitetään treeneissä tai muulla sovitulla tavalla tiimille ja tämän hyväksymisen jälkeen on tarpeellista valita projektipäällikkö sekä – ryhmä. Jokaisen tulisi olla opintojen aikana projektipäällikkönä vähintään kerran, koska se antaa valmiuksia toimia johtotehtävissä ja näyttää hyvältä ansioluettelossa. Vastuuta ei tarvitse pelätä eikä omia kykyjään epäröidä liikaa, sillä tiimi tukee ja antaa turvaa tehtävän suorittamiseen. Tiimivalmentajilta saa aina kysyä apua. Ketään ei jätetä yksin.

Projektiryhmän valinta voi perustua moneen seikkaan. Projektipäällikkö voi päättää sen itse, voidaan äänestää ryhmän jäsenistä tai valitaan henkilöt, joilla on vähiten projektiopintoja sillä hetkellä. Kaikki halukkaat eivät välttämättä pääse mukaan projektiin. Parhaan tuloksen saavuttamiseksi projektiryhmään tulee valita motivoituneet henkilöt. Projekteja tehdään oppimista varten, vaikka on hyvä pitää mielessä, ettei yritystoiminta pyöri ilman rahaa.

### Lyhyesti

- ❖ Jokainen pystyy olemaan projektipäällikkö!
- ❖ Valitse projektiryhmään aiheeseen motivoituneet henkilöt!
- ❖ Projektipäällikkö päättää suuntaviivoista!

### 8.1.2 Projektin aikana

Projektipäällikkö, tarvittaessa projektiryhmän kanssa, tekee projektisuunnitelman. Siinä kerrotaan esimorotolaa yksityiskohtaisemmin projektiryhmän jäsenten vastuualueet, projektin aikataulun, budjetti, riskit sekä projektiryhmän viestintäkanavat. Projektien sisäinen kommunikaatio tulee pitää erillään tiimin yleisestä viestinnästä, jos asia ei kosketa koko tiimiä.

Projektin edetessä tulee pitää silmällä budjettia, aikataulua sekä projektiryhmän työmäärää, ja tehdä tarvittavat muutokset. Yllättäviä tilanteita ja vastoinkäymisiä tulee jokaisessa projektissa, joihin ei pysty ennalta varautumaan. Projektipäällikön sekä – ryhmän tulee pitää mielessä, ettei näistä hetkistä saa lannistua vaan on pidettävä päät ylhäällä ja otettava opiksi. Lisäksi nopea reagointikyky ja vastuun jakaminen ovat projektien kulmakiviä. Lisäksi on hyvä pitää tiimi kartalla projektin edistymisestä tasaisin väliajoin.

#### Lyhyesti

- ❖ Ole tietoinen projektiryhmän toiminnasta ja tarvittaessa tee muutoksia!
- ❖ Pidä tiimi ajan tasalla projektista!
- ❖ Tee jokaiselle projektille varasuunnitelma!

### 8.1.3 Projektin jälkeen

Projektiryhmä kokoaa projektin päätyttyä yhteen ajatuksiaan sen kulusta. Tehdään motorola, jossa käydään läpi projektista vähintään seuraavat asiat:

- Mikä meni hyvin?
- Missä on kehitettävää?
- Mitä opittiin?
- Mitä viedään seuraaviin projekteihin?

Kysymykset kannattaa käsitellä jokaisen projektin lopussa tiimin kanssa, rehellisesti ja ajatuksella. Ole ylpeä onnistumisista sekä vähintään yhtä kiitollinen tehdyistä virheistä, koska juuri niistä tiimioppimisessa on kyse. Mokat, virheet ja erheet tulee hyväksyä niin itsensä kuin muidenkin osalta. Otetaan opikseen ja tehdään paremmin seuraavalla kerralla.

Asiakasprojekteissa käydään motorolan lisäksi palautekeskustelu asiakkaan sekä muiden ulkoisten sidosryhmien kanssa.

### **Lyhyesti**

- ❖ Älä pelkää virheitä, jokainen on täällä oppimassa!
- ❖ Kommunikoi mieluummin liikaa kuin liian vähän!
- ❖ Välillä tekee hyvää mokata!

### **8.2 Harjoittelut**

Opintojen aikana tulee suorittaa kaksi harjoittelua, perus- sekä ammattiharjoittelu. Molemmat ovat 15 opintopisteen kokonaisuuksia ja ne voidaan tarvittaessa jakaa useampaan osaan. Perusharjoittelu suoritetaan useimmiten ensimmäisen vuoden kesällä tai opintojen ohessa. Omiin intresseihin ja osaamisiin syventyvä ammattiharjoittelu on järkevintä suorittaa opintojen loppuvaiheessa opintojen kolmannen tai neljännen vuoden aikana. Saimaan ammattikorkeakoulu (2016) suosittelee mahdollisuuksien mukaan opinnäytetyön liittämistä ammattiharjoitteluun.

## 9 Tiimiyrityksen lukujärjestys

Viikkotasolla tiimiyrityksen opinnot koostuvat eri määristä ammatti-, tiimi- sekä projektiopintoja. Kuvassa 2 on kuviteltu esimerkki tiimiyrityksen työviikosta. Lukujärjestys koostuu treeneistä, viikkopalaverista, johtoryhmän tapaamisesta, kirjan lukemisesta sekä esseen kirjoittamisesta että projekteista. Malliesimerkin tiimiyritystä on mukana Saitemian hallituksessa, josta hän voi kerätä työyhteisön kehittämisen tunteja tai projektiopintoja.

Tässä esimerkissä ei ole otettu huomioon iltaisin tai viikonloppuisin opintoihin käytettävää aikaa. Mitä todennäköisimmin tulee olemaan tilanteita, jolloin projekteja tehdään toimistoaikojen ulkopuolella. Jos toteuttaa viikoittaisia projektien tuntimääriä kuvan 2 mukaisesti, kertyy projekteista vähintään 17 opintopistettä lukuvuodessa. Koko opintojen ajalta pisteitä tulee suurin piirtein 45, mikä tarkoittaa välttämättömien projektiopintojen lisäksi toisen harjoittelun suorittamista tiimiin.

Klo	Maanantai	Tiistai	Keskiviikko	Torstai	Perjantai	
8:00-9:00	Treenit		Sopimusneuvottelu asiakkaan kanssa			
9:00-10:00		Viikkopalaveri		Kirjaeseen kirjoittaminen	Viikkopalaveri	
10:00-11:00		Projektipalaveri	Saitemia ry hallituksen kokous		Projektipalaveri	
11:00-12:00				HOPS:n päivitys		
12:00-13:00	Projekti-työskentelyä	Johtoryhmä	Projekti-työskentelyä	Kirja-treenit	Projekti-työskentelyä	
13:00-14:00		Kirjan lukemista				
14:00-15:00	Asiakastapaaminen					
15:00-16:00	Kirjan lukemista					
16:00-17:00						

Kuva 2. Tiimiyrityksen lukujärjestys

## 10 Johtamisesta ja itsensä johtaminen

Markkinoinnin tiimiyityksessä kaikki ovat opiskelijoita. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatio ei ole hierarkkinen ja se asettaa johtamisen hyvin erilaiseen tilanteeseen. Koska tiimin jäseniin kohdistetaan opiskelijoina samat odotukset ja tavoitteet, myös työtehtävät ovat pohjimmiltaan tiimiyityksen toiminnan tasolla yhtenäisiä. Toisin sanoen vastuut jakautuvat tasan kaikille ja vapaudet linkittyvät niiden suorittamiseen. Heikkilän (2009) mukaan tehokkain mahdollinen johtaminen tapahtuu esimerkin ja tuen avulla. Esimerkillä johtamisella ei tarkoiteta toisen tehtävien tekemistä, sillä tiimiyrittäjä ei ole vastuussa toisen opinnoista. Olenaisista on, että johtaja hoitaa työtehtävänsä esimerkillisesti ja kannustaa sitä kautta muita tekemään samoin. Näin johtajalla on myös mahdollisuus antaa tukea niille, jotka painivat samojen haasteiden kanssa.

Tiimiyityksellä on oltava toiminnassaan vähintään lain vaatima johto, joten johtaminen kuuluu osuuskunnan toimintaan. Jokaisella osuuskunnalla on mahdollisuus organisoitua sen mukaan, minkälaisia johtotehtäviä toimintaan tulee lakisääteisten lisäksi. On tärkeää, ettei tiimi pelkästään nimeä henkilöitä vaan määrittää myös heidän tehtävänsä. Siten vastuuhenkilöt tietävät, mitä heiltä odotetaan ja sitoutuminen on helpompaa. Yleisesti tiimiyitysten toiminnassa on esitetty sitä, että johtotehtäviä kierrätetään tiimin jäsenten välillä. Mahdollisuus toimia näissä tehtävissä on pidettävä avoinna kaikille, mutta ei pakollisena, koska halun on ensisijaisesti ohjattava toimintaa. Ulkoiseen motivaatioon liittyvien tekijöiden puuttuessa henkilön on koettava johtotehtävissä toimisen tuovan lisäarvoa esimerkiksi oppimiseen tai ammatilliseen kasvuun.

Ulkoiseen motivaatioon liittyvien tekijöiden puuttuminen toiminnasta korostaa itsensä johtamisen merkitystä. Toivanen (2013) on sanonut, että johtaakseen muita, on osattava johtaa itseään. Markkinoinnin tiimiyrittäjällä on velvollisuus osoittaa halunsa olla mukana tiimin toiminnassa ja kehityksessä. Toiminnan käytännönläheisen luonteen vuoksi tämä ei tapahdu pelkillä sanoilla vaan myös teoilla. Loppujen lopuksi tärkeintä on, että jokainen haluaa tehdä töitä sekä täyttää antamansa lupaukset omalle tiimilleen.

## Lyhyesti

- ❖ Sinä vastaat opinnoistasi!
- ❖ Perusopintojen hoitaminen ensimmäisenä vuonna helpottaa elämääsi huomattavasti!
- ❖ Pidä lupauksesi. Tekosi osoittavat, mitä oikeasti arvostat!
- ❖ Projektipäälliköiden vastuun kasvattaminen helpottaa päätöksentekoa!

## 11 Tiimiyrittäjyyden tuomista hyödyistä

Markkinoinnin opiskelijoilla on mahdollista saavuttaa huomattavaa lisäarvoa tutkintoonsa tiimiyrittämisen kautta. Se korostaa markkinoinnin lisäksi yrittämisen sekä tiimityöskentelyn taitoja ja kehitystä. Käytäntö valmistaa opiskelijoita työelämän haasteisiin, jotka eivät juurikaan poikkea tiimiyrityksen arjesta. Työelämän näkökulmasta toiminnalla on mahdollista hankkia relevanttia työkokemusta opiskelemalla, kun teoria ja käytäntö on tuotu lähelle toisiaan.

Verkostoitumisen hyödyt on nähtävissä myös tiimin ulkopuolella. Tiimin jäsenten kesken on mahdollista muodostua ystävyssuhteita. Oikeiden asiakkaiden tuomat verkostot ovat hyödynnettävissä valmistumisen jälkeenkin. Onnistuneet projektit voivat synnyttää pitkiä asiakassuhteita tiimille ja jopa yhteisölle, mutta myös työpaikkoja markkinoinnin tiimiyrittäjille.

Voidaan sanoa, että tutkinto erottuu tradenomikoulutuksista ja siihen on kaksi pääsyä. Saimaan ammattikorkeakoulu on toistaiseksi ainoa paikka, jossa opiskellaan markkinointia tiimiyrittäjinä. Lisäksi tiimiyrittäjyys ei ole valtakunnan tasolla yleisesti käytetty opiskelumuoto.

Yrityksen perustaminen on väylä liiketoiminnan jatkuvuudelle. Tämä tarkoittaa, että tiimi tai osa siitä voi halutessaan jatkaa yrittäjinä, vaikka tekeminen koulun sisällä lakkaisikin. Kun perustamistyö on valmiiksi tehty, on helpompi jatkaa liiketoiminnan kehittämistä muun muassa brändin ja verkostojen kautta.

Lyhyesti

- ❖ Hanki työkokemusta opiskelemalla!
- ❖ Verkostoidu!
- ❖ Tiimillä sekä yksilöllä on mahdollisuus erottua joukosta!
- ❖ Jos maistuu, jatkakaa!



## 12 Loppusanat

Petteri Hirvonen totesi ottelun jälkeisessä lehdistötilaisuudessa, ettei se kaunista ole, mutta ei sen aina tarvitsekaan olla. Minäkin olen naimisissa (TUTO Hockey - RoKi 11.12.2015). Olisi rikollista sanoa, että markkinoinnin opiskelu tiimiyrittäjänä on helppo tapa suorittaa tutkinto. Käsikirjan tarkoitus on luoda kokonaisvaltainen läpileikkaus opintomuodon toiminnasta ja sen luonteesta. Kun ihmisellä on riittävät tiedot ja hän on rehellinen itselleen, on helpompi tehdä kestävämpiä päätöksiä. Tiimin tasolla nämä päätökset perustuvat luottamukseen, sillä ilman luottamusta mihinkään ihminen ei voi poistua edes omasta kodistaan.

Älä mieti mitä pitää tehdä, vaan mitä voi tehdä.

## **13 Kuvat**

Kuva 1. Kaksifaktoriteoria (Herzberg 1987), s. 13

Kuva 2. Tiimiyrittäjän lukujärjestys, s. 29

## **14 Taulukot**

Taulukko 1. Sisäisen ja ulkoisen motivaation ominaisuuksia (Jarenko & Martela 2014), s. 12

## 15 Lähteet

Leinonen N., Partanen T. & Palviainen P. 2002. Tiimiakatemia: Tositarina tekemällä oppivasta yhteisöstä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Proakatemia. Mistä kaikki on saanut alkunsa?  
<http://proakatemia.fi/proakatemia/>. Luettu 28.1.2016

Partanen J. 2012. Tiimivalmentajan parhaat työkalut. Tiimiakatemia

Juvonen, P. 2014. Learning Information Technology Business in a Changing Industry Landscape; The Case of Introducing Team Entrepreneurship in Renewing Bachelor Education in Information Technology in a University of Applied Sciences. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology.

Huusko L. 2007. Työpaikkana tiimi – Miten tiimi kasvaa vastuuseen? Helsinki: Edita

Riley, P. 1994. The Winner within: A Life Plan for Team Players. New York: Berkeley Publishing Group.

de Vries, M. 2011. The Hedgehog Effect: The Secrets of Building High Performance Teams. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Kansanen, P. & Uusikylä, K. 2. painos 2005. Luovuutta, motivaatiota, tunteita – Opetuksen tutkimuksen uusia suuntia. Jyväskylä: PS-kustannus.

Heikkilä, J. 2009. Kasva, välitä ja valmenna – henkilöjohtamisella voittajajoukkueeksi. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Venkula, J. 2009. Tekemisen taito. Helsinki: Minerva Kustannus Oy

Huotari, M., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon - Tiedon luominen työyhteisössä. Helsinki: WSOY

Smith, D. 2011. Elephant in the Room: How Relationships Make or Break the Success of Leaders and Organizations. San Francisco: Jossey-Bass Wiley.

Jarenko, K. & Martela, F. 2014. Sisäinen motivaatio - Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Suomen eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2. painos 2001. Dialogi – avain innovatiivisuuteen. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Isaacs, W. 1999. Dialogue: The Art of Thinking Together. New York: The Crown Publishing Group

Laento, K. & Ståhle, P. 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Helsinki: WSOY

Saimaan ammattikorkeakoulu. Opetussuunnitelma: Liiketalouden koulutusohjelma (LITA14). Opintojakson kuvaus: Projektit.  
[https://ops.saimia.fi/opsnet/disp/fi/ops\\_OpetTapTeks/tab/tab/sea?opet-tap\\_id=18536038&stack=push](https://ops.saimia.fi/opsnet/disp/fi/ops_OpetTapTeks/tab/tab/sea?opet-tap_id=18536038&stack=push). Luettu 6.2.2016

Saimaan ammattikorkeakoulu. Harjoittelu liiketalouden koulutusohjelmissa.  
[http://www.saimia.fi/docs/opiskelu/harjoittelu/harjoitteluohje\\_lita.pdf](http://www.saimia.fi/docs/opiskelu/harjoittelu/harjoitteluohje_lita.pdf). Luettu 11.2.2016

Toivanen, H. 2013. Kaverijohtamisen visuaalinen innostuskirja. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu.

TUTO Hockey - RoKi 11.12.2015. Lehdistötilaisuus.  
<https://www.youtube.com/watch?v=IBPxAl2YCuo>. Katsottu 4.2.2016

## Markkinoinnin tiimiyrittäjän henkilökohtainen opintosuunnitelma (HOPS)

Saimaan ammattikorkeakoulun Tiimiyrittäjät		
Henkilökohtainen opintosuunnitelma - HOPS		
Nimi:		
Opiskelijanumero:		
Ryhmä/tiimi:		
Valmentaja:		
HOPS päivitetty:		
Perusopinnot	op 59	suoritettu 0
Orientoivat opinnot	2	0
Suomen kieli ja viestintä työelämässä	3	0
Svenska i arbetslivet	3	0
English Communication at Work	3	0
Affärskommunikation	3	0
Yritysviestinnän työkalut	3	0
Business correspondence and negotiations	3	0
Yritystoiminnan perusteet	10	0
Yhtiöoikeus	3	0
Kansantalous	3	0
Liike-elämän matematiikka	4	0
Tutkimusmenetelmät	4	0
Tietojenkäsittelyn perusteet	3	0
Kirjanpidosta tilinpäätökseen	3	0
Kannattavuuslaskenta	3	0
Markkinaoikeus	3	0
Tiimioppiminen	3	0
Ammattiopinnot	34	0
Asiakkaan ja markkinointiympäristön tuntemus	5 - 15	0
Innovointi, tuotteistaminen ja brändäys	5 - 15	0
Tuottavien asiakassuhteiden luominen	5 - 15	0
Johtaminen ja yrittäjyys	5 - 15	0
Tiimitoiminta	27	0
Toiminnan käynnistäminen	5	0
Tiimiytyminen ja työnjako	5	0
Ammatillisen markkinointiosaamisen rakentaminen	5	0
Markkinoinnin asiantuntijuus	5	0
Valmistautuminen työelämään	3	0
Työyhteisön kehittäminen	1	0
Innovoinnit	3	0
Projektit	60	0
Markkinointiprojektit	30	0
Harjoittelu	30	0
Vapaasti valittavat	15	0
Opinnäytetyö	15	0
YHTEENSÄ	210	0

LUE NÄMÄ OHJEET  
ENSIN!

Kertyneet opintopisteet tai tehdyt tunnit merkitään oikeille välilehdille oranssilla merkityille paikoille. Niiltä pisteet siirtyvät tälle ensimmäiselle sivulle HOPSiin, josta kokonaisuutta seurataan. Päivitä tiedot jatkuvasti, näin valmentajalla on ajantasainen tieto opinnoistasi. Tulostettaessa on syytä olla tarkkana, ettei turhaa tulosta ylimääraisä sivuja (esikatselu!). Suodatus on mahdollista useilla välilehdillä, sitä kannattaa käyttää kun tiedon määrä lisääntyy.

SUORITETUT PERUSOPINNOT		
Kirjaa opintopisteet taulukkoon kurssin suoritettuaasi!		
Opintojakso	op.	suoritus
Orientoivat opinnot	2	
Suomen kieli ja viestintä työelämässä	3	
Svenska i arbetslivet	3	
English Communication at Work	3	
Affärskommunikation	3	
Yritysviestinnän työkalut	3	
Business correspondence and negotiations	3	
Yritystoiminnan perusteet	10	
Yhtiöoikeus	3	
Kansantalous	3	
Liike-elämän matematiikka	4	
Tutkimusmenetelmät	4	
Tietojenkäsittelyn perusteet	3	
Kirjanpidosta tilinpäätökseen	3	
Kannattavuuslaskenta	3	
Markkinaoikeus	3	
Tiimioppiminen	3	
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>59</b>	<b>0</b>

SUORITETUT AMMATTIOPINNOT 31 OP				
Opintoteemat	op.	suomeksi	englanniksi	yhteensä winhaan
<b>Asiakkaan ja liiketoimintaympäristön tuntemus</b>	<b>5 - 15</b>			<b>0,0 0</b>
Tietopisteet		0,0	0,0	
Opintojaksot		0,0	0,0	
<b>Innovointi, tuotteistaminen ja brändäys</b>	<b>5 - 15</b>			<b>0,0 0</b>
Tietopisteet		0,0	0,0	
Opintojaksot		0,0	0,0	
<b>Tuottavien asiakassuhteiden luominen</b>	<b>5 - 15</b>			<b>0,0 0</b>
Tietopisteet		0,0	0,0	
Opintojaksot		0,0	0,0	
<b>Johtaminen ja yrittäjyys</b>	<b>5 - 15</b>			<b>0,0 0</b>
Tietopisteet		0,0	0,0	
Opintojaksot		0,0	0,0	
<b>YHTEENSÄ</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0 0</b>
Opintopisteet ammattikirjallisuudesta		0,0	0,0	0,0
Opintopisteet muista lähteistä		0,0	0,0	0,0

Kirjaa taulukkoon ammattiopintoihisi kuuluvat yksittäiset suoritukset.				
Kirjan ja kirjailijan nimi; seminaarin aihe; opintojakson nimi	Valitse opintoteema listasta	kirja- pisteet	semina- pisteet	opinto- pisteet

**Tiedoksi**

Englanninkielisistä kirjoista /  
seminaareista tulee olla  
yhteensä 30 pistettä  
Kirjapisteitä yhteensä  
vähintään 75 (27 pistettä (9  
op) voi tulla seminaareista ja  
/ tai opintojaksoista

SUORITETUT TIIMIOPINNOT		
Opintojakso	op.	suoritus
Toiminnan käynnistäminen	5	5 op ei vielä täynnä
Tiimiytyminen ja työnjako	5	5 op ei vielä täynnä
Ammatillisen osaamisen rakentaminen	5	5 op ei vielä täynnä
Asiantuntijuus	5	5 op ei vielä täynnä
Valmistautuminen työelämään	3	3 op ei vielä täynnä
Työyhteisön kehittäminen	1	1 op ei vielä täynnä
Innovoinnit	3	3 op ei vielä täynnä
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>27</b>	<b>0</b>

Merkitse treeni- ja viikkopalaveritunnit taulukkoon.					
vuosi	kk	pvm	työtapa	tunnit	Mahdolliset lisätiedot (esim. aihe)
<b>YHTEENSÄ TREENIT JA VKOPALAVERI</b>				<b>0,0</b>	
<b>TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMINEN YHTEENSÄ</b>				<b>0,0</b>	
<b>INNOVOINNIT YHTEENSÄ</b>				<b>0,0</b>	
<b>YHTEENSÄ</b>				<b>0,0</b>	



SUORITETUT PROJEKTIOPINNOT 50 op.		
	op.	suoritus
Projektit	30	0,0
Harjoittelu	30	0,0
YHTEENSÄ	60	0,0

**HUOM!**

Kaikki projektitunnit merkitään ensin tunnisteella "projekti" G-sarakkeeseen. Kun valmentaja on hyväksynyt tunnit harjoitteluksi Winhaan, merkitset sen projektin tunnisteeksi "harjoittelu". *Yksilöi projekti aina samalla nimellä, jotta suodatus onnistuu.*

[illegible]

**SUORITETUT VAPAASTI VALITTAVAT OPINNOT 15 op.**

[illegible]

**Merkitse taulukkoon vapaavalintaisena suorittamasi opintojakson nimi ja opintopistemäärä.**

### Ylimääräiset projektitunnit

opintopisteet

Tehdyt projektitunnit

0

## Ylimääräiset tietopisteet

tjetopisteeet

**suoritus**

Suoritetut tietopisteet teemasta <i>Asiakkaan ja liiketoimintaympäristön tuntemus</i>		0
Suoritetut tietopisteet teemasta <i>Innovointi, tuotteistaminen ja brändäys</i>		0
Suoritetut tietopisteet teemasta <i>Tuottavien asiakassuhteiden luominen</i>		0
Suoritetut tietopisteet teemasta <i>Johtaminen ja yrittäjyys</i>		0

**Jos olet suorittanut  
ylimääräisiä  
tietopisteitä, merkitse  
teemojen mukaiset  
tietopisteet taulukkoon**

## VAPAAVALINTAISET YHTEENSÄ

0

**SUORITETTU OPINNÄYTETYÖ 15 op.**

Opinnäytetyön nimi	opintopisteet
YHTEENSÄ	0

**Merkitse taulukkoon  
hyväksytyn  
opinnäytetyösi nimi  
ja opintopisteet.**